



**HAL**  
open science

**Au cœur du métier de coach : une compétence  
processuelle entre accompagnement du changement,  
éthique et bien-être**

Eveline Bouillon

► **To cite this version:**

Eveline Bouillon. Au cœur du métier de coach : une compétence processuelle entre accompagnement du changement, éthique et bien-être. Gestion et management. Université Paris Cité, 2021. Français. NNT : 2021UNIP5076 . tel-04124110

**HAL Id: tel-04124110**

**<https://theses.hal.science/tel-04124110v1>**

Submitted on 9 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**École doctorale Sciences juridiques, politiques, économiques  
et de gestion ED 262**

*Laboratoire interdisciplinaire de recherche appliquée en économie de la santé - EA 4470*

## ***Au cœur du métier de coach.***

***Une compétence processuelle entre accompagnement du  
changement, éthique et bien-être.***

Par **Éveline Bouillon**

Thèse de doctorat de Sciences de Gestion

Dirigée par Corina Paraschiv

Présentée et soutenue publiquement le 23 mars 2021

Devant un jury composé de :

**Béatrice Mabilon-Bonfils**

Professeur des Universités, Université de Cergy-Pontoise  
Examinatrice

**Corina Paraschiv**

Professeur des Universités, Université de Paris  
Directrice de thèse

**Sybille Persson**

Professeur à ICN Business School  
Rapporteur

**Yvon Pesqueux**

Professeur au CNAM  
Examineur

**Stéphane Trébuq**

Professeur des universités, Université de Bordeaux  
Rapporteur et Président du jury



Except where otherwise noted, this is work licensed under  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/>

## ***Au cœur du métier de coach.***

### ***Une compétence processuelle entre accompagnement du changement, éthique, et bien-être.***

**Résumé :** Cette thèse s'inscrit dans l'univers épistémologique de la praxis et de l'ergologie en cherchant à observer la compétence processuelle du coaching et les dynamiques de changement accompagnées par les coachs au sein des organisations. Fondée sur des entretiens approfondis auprès de 25 coachs en exercice, ce travail fait émerger quatre dimensions. Tout d'abord, le coaching présente des similitudes conceptuelles et fonctionnelles avec le Souverain Bien d'Aristote sur le plan de l'éthique professionnelle et de la fin ultime visant le Bien. Dans un deuxième temps, la mission fondamentale d'accompagner le changement propre au coaching se dessine à travers un processus d'intervention ayant pour objectif le bien-être en entreprise. La dynamique du changement qu'accompagnent les coachs est étudiée à l'aune de la cybernétique et le coaching s'avère intervenir sur des changements de cap, systémique et de cadre, et contribuer à augmenter la flexibilité intellectuelle et l'adaptabilité. Les contours éthiques particuliers du coaching sont décrits dans un troisième axe en observant les difficultés éthiques et les solutions en réponse, comme le rôle préventif, les compétences processuelles et les options de résolutions propres à ce métier. Enfin ce travail présente des outils du coaching comme la Programmation Neurolinguistique, la maïeutique, et le mécanisme complexe de la clarification d'objectifs et permet d'appréhender de manière concrète à travers le vécu des coachs, ce qu'est le métier de coach.

**Mots clés :** coaching, changement, éthique, bien-être, ergologie, boîte à outils.

**Title :** At the heart of the coaching profession. A process competence between support for change, ethics, and well-being

**Abstract :** This thesis is part of the epistemological universe of praxis and ergology by observing the processual competence of coaching and the dynamics of change accompanied by coaches within organizations. Based on interviews carried out in depth with 25 working coaches, this work brings out four dimensions. First of all, coaching has conceptual and functional similarities with Aristotle's Sovereign Good in terms of professional ethics and ultimate purpose. Secondly, the fundamental coaching's mission of supporting the change takes shape through an intervention process with the objective of well-being in the organizations. The dynamics of change that are accompanied by coaches is studied through cybernetics and coaching is found to intervene in course', systemic and framework changes, and help to increase intellectual flexibility and adaptability. The particular ethical contours of coaching are described in a third axis by observing the ethical difficulties and the solutions in response, such as the preventive role, process skills and resolution options specific to this profession. Finally, this work presents coaching tools such as Neuro Linguistic Programming, maieutics, and the complex mechanism of clarifying objectives in order to make the coach's job possible to understand and concrete, using the coach's proper experience.

**Keywords :** coaching, change, ethics, well-being, ergology, toolbox.

# Remerciements

Malgré mes 20 ans de pratique du coaching, certaines questions restaient insolubles en dehors de mes propres convictions et expériences de coach. Progressivement, il est apparu que seule la méthodologie de la recherche en sciences de gestion pouvait apporter certaines réponses. À la manière d'un compagnon, je formais et supervisais des coachs, mais la vision de ma pratique restait partielle, partielle, et mon analyse focalisée sur mon expérience et celle des coachs avec qui j'échangeais ou que j'accompagnais.

Mon travail de recherche a trouvé sa source dans le besoin de participer à une mission plus grande que celle de ma simple pratique et a été guidé par la volonté de rendre accessible et explicite ce que le vécu professionnel d'un coach permet d'observer de ce métier de coach. C'est ce qui a profondément motivé ma recherche et ma reprise d'étude ainsi que la méthodologie de cette recherche ancrée dans l'expérientiel des coachs ayant participé à l'enquête, que nous avons menée.

J'ai bénéficié d'une aide précieuse auprès des chercheurs qui m'ont épaulée. Dans l'ordre chronologique, je remercie Martine Brasseur d'avoir fait confiance à cette étudiante senior en l'intégrant dans son master de recherche Éthique et Organisations. Le pari était osé et pourtant je n'ai pas manqué un seul cours de cet enseignement intense en commençant à préparer mon doctorat.

J'ai pu m'appuyer sur le discernement de ma directrice de thèse Corina Paraschiv qui a réussi à guider mes premiers pas en master dans la rédaction de mon mémoire, puis qui a pris le risque de s'engager à me suivre dans ce doctorat alors que j'avais encore beaucoup à apprendre. Je tiens à lui rendre hommage ici, car l'exercice ardu d'accompagner une personne plus âgée, et plus expérimentée dans le domaine du coaching, pétrie de convictions et de passions et donc de préjugés, est récompensé par la finalisation de cette thèse, les trois articles finalisés et d'autres à venir. Elle a su canaliser mes ardeurs dans l'objectif d'une thèse sur travaux publiés et m'apprendre la gymnastique tout à fait particulière de l'écriture d'articles à paraître et surtout à pratiquer une autre posture que celle de coach : celle de chercheur. J'ai vécu cette transformation comme une chrysalide.

Je remercie aussi les deux laboratoires qui nous ont accueillies : le CEDAG puis le LIRAES. Des équipes à l'écoute, aidantes et utiles tout au long du chemin.

Je tiens à remercier chaque coach qui a consacré du temps au travail d'enquête et plus particulièrement ceux qui ont participé à l'étude présentée pour leurs différences avec ma propre réflexivité sur mon métier de coach.

Dans l'ordre chronologique de nos rencontres :

Mesdames Muriel Morel, Kathleen Dameron, Patricia Vau, Maria-Jésus Tovar-Rojas, Marie-Christine Clerc, Pascale Reinhardt, Mylène Beauchamp, Isabelle Bui, Annette Preyer, Isabelle Merlin, Laure Duthu, Karine Soulebot, Bogena Pieskiewicz, Véronique Guérin, Valérie Hermann, Sabine Delemer, Anne-Sophie Bout, Odile Cluzel Bernhardt

Et Messieurs Philippe Duvillier, Hugues Boulenger, Emmanuel Levard, Raphaël Diaz, Cédric Fromont, et Yvon Chouinard.

Leur temps précieux s'est traduit par la retranscription de 203 pages dactylographiées.

Je remercie Sybille Persson et Stéphane Trébucq d'avoir accepté d'endosser le rôle de rapporteur. Ils m'ont inspirée tous les deux. Sybille avant même de reprendre mes études, car son profil et son intérêt pour le coaching m'ont donné espoir et envie d'oser. Stéphane Trébucq pour la confiance qu'il m'a accordée en me faisant participer à mon premier colloque et son enthousiasme naturel orienté solution.

Merci à Béatrice Mabilon-Bonfils, ma partenaire sur France Bleu et Yvon Pesqueux qui étayent mon jury et apportent un point de vue transverse à mon travail.

Merci à Pauline Fatien pour son écoute, son aide et son mentoring, digne de celle d'un coach.

Merci à Frédéric Jouve, mon partenaire d'écriture, de réflexion, et de travail, et à Tatiana Delesalle qui m'a accompagnée pour la parution de 8 de mes livres. Je remercie aussi toutes les personnes que j'ai coachées, formées ou certifiées, qui m'ont fait confiance, et avec qui j'ai eu le plaisir immense de partager mon parcours et les transformations générées par l'apprentissage du coaching.

Enfin, les mots ne suffisent pas pour exprimer ma gratitude envers mes proches : mes enfants Mathilde et Robin, jeunes adultes déjà accomplis, passionnés et déterminés auprès de qui j'apprends tous les jours, mon conjoint Bruno médecin chercheur pour son soutien inconditionnel, sans qui mon travail aurait souvent perdu son sens et sa finalité et mon père qui

a œuvré à chaque étape de ce travail par sa relecture pointilleuse, méthodique et éclairante ainsi que ma mère, source de ma créativité.

L'arrivée de Gabriel l'année de mes 47 ans, mon dernier-né, explique aussi une partie de ce parcours original en m'obligeant à faire un arrêt sur image dans ma vie professionnelle. Je le remercie d'être arrivé sur terre et d'avoir fait preuve de patience pendant ces années de labeur.

Je remercie les organisations représentant les coachs qui ont répondu à mes questions ou appels (ICF et SPMC entre autres), et mes pairs coachs avec qui je pratique l'intervision.

Enfin, je remercie les principales personnes qui m'ont appris mon métier de coach et qui m'inspirent chaque jour : Jean-Michel Sauvage et Anne Garnier qui m'ont mis le pied à l'étrier avec talent et Robert Dilts mon mentor, qui m'a permis de croire en ma capacité d'écriture en m'offrant la préface du premier livre et que je croise toujours sur mon chemin au bon moment. Enfin je remercie Yvan Gavriloff mon premier patron visionnaire.

# Liste des principales abréviations

AGRF : Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines

AFNOR (normes) : lancée à l'initiative des acteurs du marché, une norme volontaire est un cadre de référence qui vise à fournir des lignes directrices, des prescriptions techniques ou qualitatives pour des produits, services ou pratiques au service de l'intérêt général. Elle est le fruit d'une coproduction consensuelle entre les professionnels et les utilisateurs qui se sont engagés dans son élaboration. Toute organisation peut ou non s'y référer. C'est pourquoi la norme est dite volontaire.

CNCP : Commission Nationale de la Certification Professionnelle

CSA : Conseil Supérieur de l'audiovisuel

Datadock : la loi sur la formation de 2014 et le décret du 30/06/2015 imposent aux financeurs publics et paritaires de s'assurer de la capacité de l'organisme de formation à réaliser des prestations de qualité. Le décret propose 6 critères déclinés en 21 indicateurs sans quoi depuis juillet 2017, les organismes de formation ne reçoivent plus les financements OPCA. <https://www.questionformation.com/cest-quoi-le-datadock/>

DGAFP (ministère de la Fonction Publique) : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction publique

Fiches ROME : fiche du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois

ICF : International Coach Federation

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé ou Organisme Paritaire Collecteur. L'OPCA est l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé, qui mutualise, à des fins de redistribution, les fonds que versent toutes les entreprises pour la formation des employés.

OPCO : Opérateur de Compétences des Entreprises de Proximité

PNL : Programmation neuro-linguistique ou Programmation neurolinguistique

Syntec : La Fédération Syntec représente plus de 3000 groupes et sociétés françaises spécialisées dans les professions du Numérique, de l'Ingénierie, du Conseil, de l'Évènementiel et de la Formation Professionnelle.

SF : Solution Focus ou coaching orienté solution

SFCoach : Société Française de coaching

VAE : Validation des Acquis et des Expériences

# Sommaire

## **INTRODUCTION..... 9**

LE COACHING, UN SUJET D'ÉTUDE COMPORTANT DES AMBIGUITÉS EN SCIENCES DE GESTION CAR NECESSITANT UNE APPROCHE MULTI-DISCIPLINAIRE .....	10
UNE THESE QUI S'INTERESSE AU POINT DE VUE DES COACHS SUR LEUR METIER.....	12
UNE DEMARCHE DE COCONSTRUCTION FONDEE SUR LE REGARD DES COACHS AU SUJET DE LEUR PRATIQUE.....	13
POSITIONNEMENT DE NOTRE RECHERCHE DANS LA LITTERATURE SUR LE COACHING .....	14
UN TRAVAIL DE THESE AXE SUR LA PRAXIS DU COACHING .....	23
UN TRAVAIL DE THESE STRUCTURE AUTOUR DE TROIS IDEES PRINCIPALES .....	24
STRUCTURE DE LA THESE .....	27

## **PARTIE 1 - REFLEXION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE AUTOUR DU COACHING..... 31**

### **CHAPITRE 1 - REFLEXION THEORIQUE AUTOUR DU COACHING..... 32**

LE CADRE INTERDISCIPLINAIRE DE LA RECHERCHE APPLIQUEE AU COACHING.....	32
LE CADRE THEORIQUE ET LES NOTIONS CLEFS QUI S'APPLIQUENT EN COACHING.....	50

### **CHAPITRE 2 - RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE ET IMPERATIFS SOCIOECONOMIQUES DU COACHING..... 77**

LE METIER DE COACH : ÉTYMOLOGIE INSTITUTIONNELLE .....	77
LE METIER DE COACH DANS LES FICHES ROME .....	77
LE PROFIL DES COACHS .....	79
UN METIER FONDE SUR UN SYSTEME COOPERATIF .....	81
LE MARCHE DU COACHING .....	85
TYPES D'INTERVENTION EN COACHING : LES CONTEXTES CONDUISANT A UN COACHING ET LES ATTENTES.....	100

### **CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE..... 115**

POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE : ENTRE CONSTRUCTIVISME ET ERGOLOGIE .....	115
COLLECTE DE DONNEES.....	116
ANALYSE DES DONNEES .....	122
BIAIS DEMEURANTS .....	122

## **PARTIE 2 - ÉTUDES EMPIRIQUES..... 126**

### **CHAPITRE 4 - ÉTUDE EMPIRIQUE DE LA FINALITE PROPRE AU COACHING..... 127**

### **CHAPITRE 5 - ÉTUDE EMPIRIQUE DE LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT PROPRE AU COACHING..... 148**

### **CHAPITRE 6 - ÉTUDE EMPIRIQUE DE L'ETHIQUE DU COACHING .....** 171

## **PARTIE 3 - LA PRAXIS DU COACHING .....** 193

### **CHAPITRE 7 – LES NOTIONS PROPRES AU COACHING OU LES MAILLONS D'UNE COMPETENCE PROCESSUELLE..... 195**

LES DIFFERENTES APPROCHES EXPERIENTIELLES POUR APPREHENDER LE METIER DE COACH .....	196
LA COMPETENCE PROCESSUELLE PROPRE AU COACHING.....	200
LA MISE EN PLACE D'UN CADRE. ....	205
LE DISTINGUO VIE PRIVEE – VIE PROFESSIONNELLE ET LES LIMITES DU COACHING.....	207
LA POSTURE BASSE DU COACH FONDEE SUR L'ÉCOUTE EMPATHIQUE ET LA BIENVEILLANCE .....	210
LE ROLE DE POISSON-PILOTE ET TÊTE CHERCHEUSE DU COACH.....	218

### **CHAPITRE 8 - AU-DELA DE LA POSTURE, UN SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE CONSTRUITS SUR UNE BOÎTE À OUTILS. 223**



LA CLARIFICATION DES OBJECTIFS EN COACHING : UNE BOITE A OUTILS EN SOI .....	227
LES ELEMENTS CONTRIBUANT A LA CLARIFICATION ET L'ATTEINTE DES OBJECTIFS .....	231
LE TRAVAIL SUR LES VALEURS .....	245
LES ETAPES D'UNE SEANCE DE COACHING OU UNE MANIERE D'APPREHENDER LA COMPETENCE PROCESSUELLE DU COACHING.....	251
LA PNL.....	258
LES NIVEAUX LOGIQUES DE ROBERT DILTS.....	279
LA MODELISATION DE TALENTS .....	284
L'HYPNOSE ERIKSONNIENNE .....	285
<b><u>CONCLUSION .....</u></b>	<b><u>289</u></b>
CONTRIBUTIONS.....	291
LIMITES.....	296
PERSPECTIVES.....	299
<b><u>ANNEXES .....</u></b>	<b><u>308</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE.....</u></b>	<b><u>325</u></b>
<b><u>TABLE DES ANNEXES.....</u></b>	<b><u>334</u></b>
<b><u>TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</u></b>	<b><u>335</u></b>
<b><u>CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES.....</u></b>	<b><u>336</u></b>

# Introduction

« *Le hasard, c'est Dieu qui se promène incognito.* » (citation attribuée à Albert Einstein)

Dans le vocabulaire commun, le terme « coach » est maintenant courant. Il est devenu un terme générique que d'autres métiers s'approprient. On coach pour choisir son téléphone, pour enseigner, pour conseiller, pour convaincre et vendre et dans le cadre d'autres activités qui n'ont pas de lien avec celui de coach hormis une dimension d'accompagnement de la part d'une personne ou d'un service communiquant envers une personne apprenante ou consommant. Le coaching est victime de son succès et ses contours institutionnels, moraux et pragmatiques demeurent flous. Appréhender le métier de coach soulève de multiples difficultés, le pratiquer ne permet pas d'en visiter toutes les dimensions et les résultats du coaching peuvent encore être considérés comme une manifestation de hasard heureux.

L'émergence du coaching remonte aux années 1980 à 90 en Amérique du Nord et en Europe. Les situations donnant lieu à des prestations de coaching dans les organisations sont maintenant clairement identifiées par les services des ressources humaines et le recours au coaching vise à faire face à de nombreux besoins organisationnels. Que ce soit pour remotiver des équipes, pour les accompagner dans l'acquisition et la mise en place d'outils nouveaux de créativité, de communication ou de gestion de projet, pour résoudre des conflits ou des difficultés sur le plan individuel ou collectif, le coaching est sollicité pour suppléer des missions que les organisations doivent assumer, mais aussi pour compléter et faciliter le travail des salariés.

Bien qu'il ait pu être parfois critiqué par des auteurs qui considèrent qu'il agit comme de *la poudre aux yeux* ou qu'il *sert de palliatif aux manquements du management* (Pezet & Le Roux, 2012), ce métier connaît un succès important depuis plus de 20 ans en France (Persson, 2005) et depuis plus de 30 ans dans les pays anglo-saxons (Feldman & Lankau, 2005 ; Joo, 2005). En dépit de ce succès, la compréhension de ce métier dans la littérature en sciences de gestion reste encore aujourd'hui limitée. L'objectif de cette thèse est d'apporter un nouvel éclairage sur le processus de coaching dans les organisations à travers le regard des coaches sur leur métier et leurs apports dans un contexte organisationnel.

## Le coaching, un sujet d'étude comportant des ambiguïtés en sciences de gestion car nécessitant une approche multi-disciplinaire

« La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes ; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines ». (Antoine de Saint-Exupéry, 1939, p. 41)

Notre travail de recherche se focalise sur le coaching pratiqué dans le cadre des organisations, que nous observerons en comparaison avec d'autres accompagnements proches telles que la psychothérapie ou le mentoring, quand il cherche à créer du sens et s'adresse à l'individu et au groupe. Le recours au coaching dans le cadre professionnel s'inscrit aujourd'hui en France comme une démarche concomitante avec la mise en place des lois concernant les risques psychosociaux qui ont incité les organisations à prendre en compte la dimension psychologique du travail, et non plus à l'ignorer. D'autre part, l'incidence des lois, des normes et des régulations qui tentent de clarifier et d'organiser le métier de coach est très peu prise en compte dans la littérature en sciences du management et a pourtant de nombreux impacts sur l'appréhension du métier de coach.

Des inquiétudes de toutes sortes jalonnent la littérature. Elles semblent associer le coaching à une succession d'heureux hasards. Entre pratiques malléables (Fatien, 2008), « fantasme de maîtrise absolue de la subjectivité sous couvert de transparence » (Rappin, 2006 b, cité par Persson & al., 2011, p. 26), le coaching navigue entre une aide et un *leurre* aux yeux des chercheurs. L'accompagnement de coaching au sein des organisations est mis en question, même quand il se préoccupe du potentiel du coaché ou du développement de ses compétences, car il est alors jugé élitiste et considéré comme un instrument de maintien d'influence managériale, y compris dans des contextes dangereux ou de pression accrue.

Cette difficulté à cerner l'activité du coaching dont les contours demeurent décriés car opaques s'explique sur différents plans. L'un d'eux pourrait ressembler à une métalepse : les associations représentant le coaching prodiguent à leurs adhérents différentes chartes éthiques qui stipulent que, dans les contrats passés avec les organisations, les coaches doivent s'engager sur des moyens, mais pas sur des résultats. Cette précaution à elle seule questionne l'équilibre étonnant sur lequel le métier de coach repose : une mise à disposition de ressources sous forme de prestation, sans aucune visibilité sur des résultats. Cette limitation de responsabilité, affichée officiellement, provoquerait un arrêt instantané du contrat dans la majorité des autres formes de

services aux entreprises, car les organisations fondent leurs critères de réussite sur l'obtention de résultats et évitent généralement par tous les moyens de consacrer des budgets à des services inopérants.

Il existe par ailleurs, ce qui ne facilite pas la compréhension de ce métier, de multiples formes de coaching utilisées au sein des organisations et le flou que subit cette dénomination professionnelle provient de sa multiplicité difficile à cerner, selon que le coaching est défini par sa méthodologie, le type d'objectifs de ses clients ou les problèmes qu'il traite. Le coaching dans le cadre professionnel participe à une autre forme de confusion : celle de sa proximité et de ses cousinages avec d'autres types d'accompagnement propres au monde des organisations : le conseil, le mentoring et la formation pour n'en citer que trois. Le coaching apparaît donc comme un métier complexe, au croisement des sciences de la psychologie, de la sociologie, de la psychosociologie, de l'anthropologie et de la philosophie (Persson & al., 2011). Ses applications, ainsi que ses utilités pragmatiques (Rappin, 2008), ses perspectives managériales et ses fonctions peuvent participer à un contrôle social (Gori & Le Coz, 2006) et riment avec des dimensions pastorales (Brunet, 2004), des ambiguïtés quant à sa pérennité (Minvielle, 2002) ou à son influence narcissique (Amado, 2004) sur le plan psychanalytique.

De plus, le coaching répondant aux problématiques de vie personnelle et le coaching dans le cadre des organisations sont souvent enseignés au sein des mêmes formations sans distinction entre les deux types de clientèles et les variations de besoins que cette différenciation engendre, ce qui crée une imprécision supplémentaire.

Enfin, ce type d'accompagnement interroge dans son processus, son succès et son devenir puisqu'il génère des effets positifs au sein des organisations (Grant, 2014, Grant & Green, 2018, Locke & Latham, 2002, Persson & al., 2011), même si ces effets sont encore décrits dans la littérature scientifique sous des formes partielles, sans réussir à rendre compréhensible le processus du coaching et ses caractéristiques éthiques qui en font un métier à part entière (Persson, 2008).

## Une thèse qui s'intéresse au point de vue des coachs sur leur métier

« La critique souvent n'est pas une science ; c'est un métier, où il faut plus de santé que d'esprit, plus de travail que de capacité, plus d'habitude que de génie. » (De la Bruyère, 1909, p.63).

Cette thèse a pour objectif d'analyser le fonctionnement du coaching afin de comprendre son efficacité, expliquer et rendre compte de l'activité du coaching ainsi que de son cadre institutionnel en lien avec son environnement, afin de favoriser la reconnaissance sociale et institutionnelle de celui-ci, en mettant en évidence sa participation au développement des compétences individuelles et collectives au sein des organisations et en rendant intelligibles les processus d'accompagnement du coaching. Les aspects qui motivent notre travail de recherche apparaissent comme multiples, le point de départ étant lié à un questionnement sur ce qui fait que le coaching existe et perdure, et qu'il apparaît comme efficace dans son action au sein des entreprises. Pour aborder ces aspects, nous portons notre attention sur la finalité du coaching et sur les caractéristiques particulières de ce métier dans son cadre éthique et son fonctionnement qui pourraient expliquer son succès et sa durabilité. Nous nous intéressons donc aux fins attendues du coaching et aux objectifs pouvant être atteints grâce à l'accompagnement d'un salarié ou d'une équipe, qui restent encore indéterminés, ainsi qu'à la manière dont le coaching procède pour atteindre ces buts souvent imprécis.

Plusieurs chercheurs se sont déjà penchés sur ces types de questions avant nous et plusieurs dimensions du sujet ont déjà été traitées dans la littérature en sciences de gestion. Parmi les différentes parties prenantes, beaucoup ont déjà fait l'objet d'analyses plus ou moins poussées dans la littérature. Sur le terrain, il existe différentes manières de s'approcher du paradigme du métier de coach, mais le coaching reste encore compliqué à percevoir, en particulier dans son fonctionnement intrinsèque. Dans le cadre de notre travail de thèse, nous avons décidé de nous focaliser sur le point de vue des coachs sur leur intervention dans les organisations, ce qui correspond à un des angles les moins présents dans la littérature. En effet, très peu d'articles de recherche s'attèlent à décrire le travail des coachs tel qu'ils le vivent et ce travail d'analyse abordant le point de vue des coachs peut servir à atteindre plusieurs objectifs en s'adressant à la fois aux chercheurs et aux organisations et en donnant des points de repère aux clients, aux prescripteurs du coaching et aux personnes désirant se former au coaching. En s'inscrivant dans l'univers épistémologique de la *praxis* et de l'ergologie (Goignoux, 2007 ; Schwartz, 2009), notre thèse se fixe donc comme objectif d'observer la compétence processuelle du coaching (Brasseur, 2017) en partant de la manière dont les coachs conçoivent leur intervention.

## Une démarche de coconstruction fondée sur le regard des coachs au sujet de leur pratique

*« Ce n'est pas un métier que le mien. On l'appelle ainsi pour simplifier, mais ce n'en est pas un. C'est une sorte d'état, d'état tout entier, vous comprenez, comme un exemple d'être un enfant ou d'être malade. » (Marguerite Duras, 1990, p. 91).*

La difficulté à décrire et théoriser la pratique du coaching peut constituer un obstacle à la construction d'une image de l'identité professionnelle et conséquemment d'une reconnaissance sociale de ce métier. Comme pour toute profession, le progrès s'appuie sur l'élaboration de nouvelles formes de réflexion collective incluant l'action (Clot, 2007), en comprenant celle des praticiens, afin de susciter une meilleure reconnaissance institutionnelle (Schwartz, 1997).

La contribution de cette thèse à la compréhension du coaching dans son fonctionnement s'inscrit dans la dimension coopérative du métier de coach qui s'observe dans la production d'œuvre au sens de Becker (1988), notre objectif étant de rendre intelligible un ensemble de normes et de règles de collaboration, voire d'us et coutumes qui ne transparaissent pas dans le reste de la littérature. Notre apport est d'offrir un balisage des démarches habituelles propres au métier de coach, dans ses différentes formes et dans les types de moyens et de réalisations qui peuvent être considérés comme admis et reconnus par les praticiens de ce métier et énoncés par eux. La question de la finalité d'une recherche implique d'autres questions, comme la place des coachs dans un dispositif d'études qui peut se situer entre une observation en surplomb et une coconstruction.

Notre parti-pris est de remettre les coachs au centre de notre dispositif de recherche en tant que sujets et acteurs. Il ne s'agit pas non plus de nous associer aux analyses en creux qui forgent une image du coaching en regardant le décalage entre la pratique de ce métier et ce qui est jugé souhaitable, mais plutôt de faire émerger le travail tel que les coachs le conçoivent, l'explicitent, et l'exercent même s'il peut arriver qu'ils aient parfois des difficultés à exprimer leur propre avis sur leur pratique (Schwartz, 2009).

Pour approfondir notre analyse du métier de coach, il nous a semblé judicieux d'étudier le discours des intéressés, c'est-à-dire des coachs, en utilisant un outil propre au coaching : l'observation de leur pratique à travers des rituels de partage de pratiques ayant leur propre dénomination comme la supervision ou l'intervision. Cet outil se rapproche du partage de

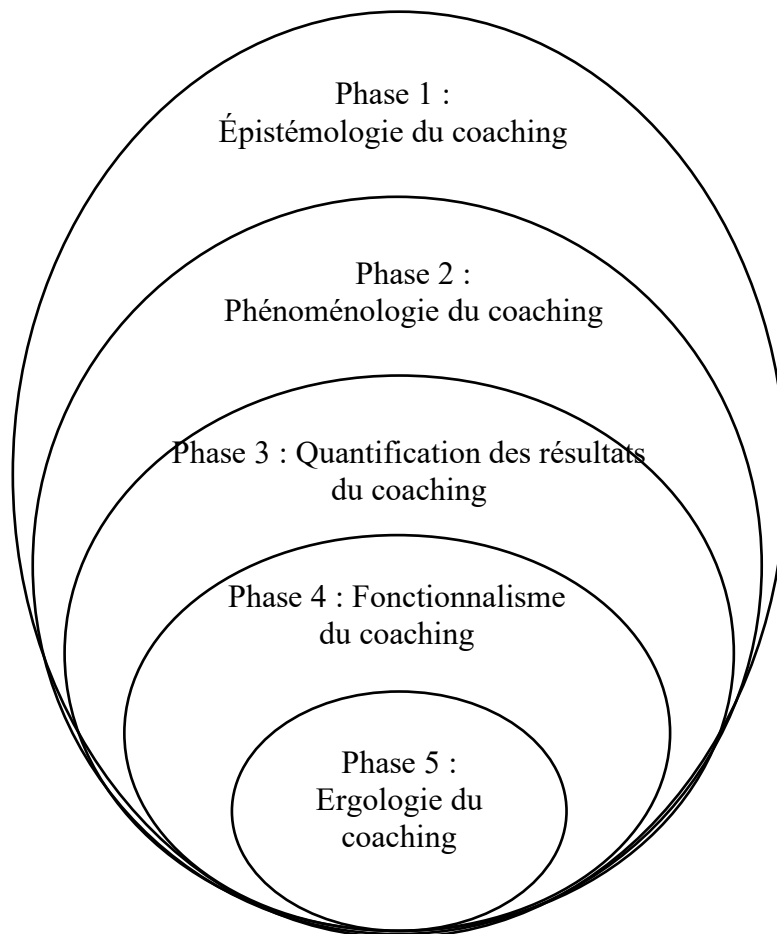
pratique au sens de Wenger (2005) qui est à l'origine du concept de ce qu'est une communauté de pratique. Ainsi, un groupe de personnes qui partagent des idées, échangent au sujet de problèmes qu'ils rencontrent au sein de leur pratique, cherchent à concevoir des solutions et de ce fait font preuve d'innovation et contribuent à créer des situations qui augmentent l'apprentissage, qu'il soit individuel ou collectif, constituent une communauté de pratique, observable et vivante.

## Positionnement de notre recherche dans la littérature sur le coaching

*« Nous souhaitons aux lecteurs que la confrontation à cette mosaïque du sens, théorique et pratique, offrira un cadre efficace et stimulant pour penser les interventions, développer de nouvelles recherches et placer l'humain au cœur des dynamiques d'accompagnement. » (Bernaud & al., 2019, p. 12).*

La recherche sur le coaching a connu schématiquement 5 phases successives, qui peuvent être présentées sous forme de poupées russes, car chaque vague comprend la précédente, l'inclut ou s'en inspire. La Figure 1 illustre ces différentes phases en mettant en évidence la tendance principale correspondant à chaque étape. Cette figure permet de comprendre notre démarche de recherche de l'œuf dans l'œuf pour tenter d'établir une forme de cosmogonie du coaching. Ces 5 phases s'organisent de manière plus ou moins chronologique et les travaux s'enrichissent les uns les autres pour aboutir à notre travail de recherche, au cœur du métier de coach. Dans ce qui suit, nous présentons brièvement chacune de ces périodes en expliquant comment notre travail de thèse s'y rattache.

Figure 1 - Schéma heuristique des différentes phases et angles d'étude du coaching



*Phase 1 : La période de doute et l'approche théorique, à la recherche de l'épistémologie du coaching*

Les premiers travaux sur le sujet cherchent à établir une image représentative du coaching en référençant les écrits consacrés à ce métier, qui sont d'origine pluridisciplinaire, mais à finalité essentiellement managériale. Ils cherchent à définir le coaching s'opérant dans les organisations « en creux », c'est-à-dire en observant les manquements auxquels il pallie comme ceux du management (Salman, 2008). Ces travaux procèdent d'une recherche théorique, car tout est à construire, et le peu d'enquêtes concernant la praxis du coaching conclut essentiellement en criant au loup : le coaching semble rassembler « des activités de management, de conseil ou de formation *repackagées* aux couleurs du coaching ... » (Persson,



2008, p. 169). Le coaching est souvent suspecté de manipulation (Persson, 2005), ou présenté comme une évolution sociétale en émergence, voire une mode et un mystère. Il est souvent décrié (Delbègue, 2001), et pourtant décrit comme suscitant un engouement (Thévenet, 2002).

Les chercheurs font appel à l'anthropologie, à la philosophie et situent le paradigme du coaching au sein des sciences humaines et sociales. De multiples précautions épistémologiques sont utilisées pour justifier la posture « observateur-concepteur » (Morin, 1990, p. 172) du chercheur, dans une vision constructiviste de son travail. Déjà, les termes de pratique d'un métier interrogent, mais le questionnement reste très empreint de méfiance et dubitatif quant aux caractéristiques spécifiques imputables au métier de coach. Les articles ou études se concentrent sur l'accompagnement des managers, du leadership, des entrepreneurs, et de la performance. Le coaching est rapproché de la fonction-conseil ou d'une forme d'assistance, car il n'a pas d'identité propre et sa méconnaissance oblige les chercheurs à l'étudier de manière comparative aux métiers mieux connus. Ces travaux initiaux conduisent à l'émergence d'une deuxième phase des travaux qui s'attèlent à l'observation du phénomène du coaching en cherchant à le rendre intelligible.

L'analyse de cette première phase de littérature reste néanmoins importante. Elle montre que, pour établir l'identité du coaching, il est nécessaire d'établir les notions théoriques et le cadre conceptuel qui sous-tendent le processus du coaching, souvent décrit pendant cette première période de recherche comme en tension entre le plan critique et la finalité humaniste. Ces deux paradigmes pouvant se confronter, cette première vision épistémologique du coaching est intégrée, dans le cadre de cette thèse, à travers l'étude de l'éthique spécifique au coaching, un thème de recherche qui permet d'entrevoir certains rééquilibres de ce qui peut sembler, à premier vu, comme incompatible.

### *Phase 2 : Le début de l'observation des processus et de la phénoménologie du coaching*

Une deuxième phase de littérature s'intéresse à l'étude de la phénoménologie du coaching, marquant le début de l'observation des *processus* qu'il mobilise. En effet, le coaching est une compétence associée à une certaine forme de polyvalence, ce qui lui confère une opacité, liée à la diversité de ses apparences (Guillemot & Vial, 2013). L'intérêt du coaching étant largement questionné dans la littérature, des travaux de recherche revisitent l'émergence du coaching comme un phénomène méritant l'intérêt de la recherche. On peut noter ainsi, la thèse de Fatien

(2008, p. 189) qui, discutant l'objectif de recherche, indique : « Notre thèse étant centrée sur la compréhension de l'intérêt porté au coaching, il nous semblait intéressant de saisir le rôle éventuel de l'offre marchande du coaching sur le développement d'un intérêt porté à la pratique. » Le phénomène du coaching est alors observé en termes de légitimité, car le décalage entre le nombre important de publications s'adressant au grand public en matière de coaching, l'engouement observé, et l'extension progressive des champs d'intervention du coaching interrogent les chercheurs.

Cette perspective théorique est intégrée dans notre travail de thèse de plusieurs manières. Tout d'abord, pour réussir à appréhender le coaching dans sa phénoménologie, nous avons cherché dans les racines de l'accompagnement ce qu'il avait en commun et ce qui le différenciait des autres métiers proches. Ensuite, nous avons pris le soin d'expliquer les notions qui interviennent dans le processus du coaching. Cette démarche a permis de mieux appréhender ce métier qui, à première vue, ressemble à un tissu de contradictions, qui sont invoquées à la fois dans la littérature, par les coachs eux-mêmes, dans les communications professionnelles et aussi relevées dans les articles de recherche se préoccupant de ce phénomène. Enfin, nous avons cherché à établir la finalité du coaching en l'étudiant en relation avec la définition du Bien. Pour cela nous avons rapproché la notion de Souverain Bien d'Aristote de celles énoncées par les coachs dans leur pratique, en utilisant la psychanalyse comme référence.

### *Phase 3 : L'approche orientée résultats et l'approche par objectifs des coachés ou des organisations*

En dépit des premières phases de suspicion à son égard, le coaching devient rapidement un sujet d'étude et gagne en reconnaissance comme un outil efficace d'accompagnement des équipes et des managers vers une meilleure performance organisationnelle (Grant, 2014). Cette troisième phase de la littérature provient de la recherche des résultats attendus d'un coaching et de l'observation du processus pour mettre en place les objectifs et les atteindre. Cette orientation correspond plus intimement à nos préoccupations et la prépare, puisqu'il s'agit, au-delà de l'observation de changements ou de résultats tangibles, de comprendre le processus du coaching et donc d'observer celui-ci de l'intérieur. Certaines études orientées résultats, en particulier anglo-saxonnes émergent dès les débuts du coaching comme celle notée par Persson (2005) menée par l'entreprise Manchester Inc. en 2001 qui révèle un retour sur investissement multiplié par six du coaching de cent tops managers, une satisfaction accrue au travail de 61%,

une meilleure gestion des conflits pour 52% et un effet positif sur la productivité (53%) et sur la qualité et la cohésion organisationnelle (58%). Les protocoles des études proposées en recherche font état d'expériences vécues, comparant l'accompagnement de différents types comme ceux de type *orientés solution* comparés à ceux *orientés problème*, de groupes d'étudiants ou de managers et d'une nomenclature d'objectifs ou d'effets observés sur des besoins et l'atteinte d'objectifs. *L'orientation solution* est l'une des boîtes à outils les plus communément diffusées et utilisées en coaching dans le monde, que ce soit pour former les coachs ou pour illustrer le process ou les résultats du coaching et la présentation de son fonctionnement et de ses sources fait partie intégrante de notre travail (Atad & Grant, 2020, Grant, 2011, 2017, Grant & al., 2002 ; 2012 ; Visser, 2008 ; Watson & al. 1998), car elle constitue à la fois le socle commun d'une grande partie des outils utilisés en coaching, son positionnement différent de la thérapie et illustre le process particulier du coaching dans sa pratique, même si la terminologie *orientation solution* n'est pas toujours reconnue en France.

Grover & Furnham (2016) présentent les résultats croisés d'une étude complète sur la littérature du coaching fondée sur 52 études (sélectionnées, à travers un processus de sélection rigoureux, parmi 732 études identifiées). Ce panel d'études fait émerger les bénéfices pour la personne coachée et les résultats sur le plan personnel concernant le bien-être, l'atteinte d'objectifs, et la satisfaction concernant la carrière. L'impact positif du coaching sur les organisations s'observe sur la base de critères comme l'engagement, la satisfaction au travail, les comportements de *leadership*, dimensions qui évoluent positivement à la suite d'un accompagnement en coaching (Grover & Furnham, 2016). Dans les résultats récurrents et croisés émanant de plusieurs études, les chercheurs indiquent que les managers formés au coaching affirment avoir apprécié celui-ci et avoir bénéficié d'influences positives sur leur management ou sur leur bien-être. Les études préexistantes reflètent donc bien les résultats qui émanent de la pratique du coaching et des ressentis des coachés dans une grande majorité des cas.

Cette troisième phase de littérature, souvent d'origine anglo-saxonne, rejoint certains travaux sur la performance et permet d'observer le métier de coach d'une manière expérientielle en dévoilant en partie les types d'exercices, de mises en situation ou d'outils que les coachs pratiquent. Elle permet de débiter une nomenclature des objectifs posés en coaching, mais n'en offre pas un panorama complet organisé. Les motifs de mise en place d'un coaching présentent un intérêt puisqu'ils offrent une photographie des problématiques rencontrées dans les organisations qui nécessitent une ressource extérieure. Cet angle d'observation donne corps à

une vision opérationnelle des problèmes vécus en entreprise et en particulier de ceux aigus pour lesquels l'entreprise considère qu'elle ne peut offrir une réponse interne ou dont le traitement nécessite l'intervention d'une personne extérieure.

Le phénomène de diversification de types de rôles et de situations associées au coaching s'accélère et certaines grandes entreprises intègrent des coachs dans leurs équipes de salariés ou détectent les profils internes ayant un intérêt et des appétences pour le coaching, puis proposent à ces personnes une fois qu'elles sont certifiées en coaching, d'accompagner en interne des salariés. Ces coachs internes ont souvent des difficultés de positionnement étant partie prenante à plusieurs titres dans la relation coach-coaché, mais ils ont le mérite d'offrir un accompagnement extérieur à la ligne hiérarchique, ce qui permet déjà de poser un cadre aidant la réflexivité. Le phénomène s'étend même à la notion de manager coach, car on assiste au développement des formations qui visent à certifier les managers en leur apportant des outils de coach afin qu'ils puissent utiliser une panoplie d'accompagnement de leurs équipes dans leur quotidien (Rappin, 2013, Seeman & al., 2019).

Dans la lignée de ces travaux, notre thèse s'attelle à construire une lisibilité au sujet des types d'interventions en coaching et à montrer comment les différenciations s'opèrent en fonction des différents publics auxquels il s'adresse. Nous abordons ainsi dans notre travail des sujets tels que les nomenclatures d'objectifs, des situations vécues au sein des organisations et donnant lieu à une demande de coaching ou des moyens mis en œuvre.

#### *Phase 4 : Fonctionnalisme et interactionnisme du coaching*

Une quatrième phase de littérature aborde le coaching sous l'angle de sa professionnalisation, en l'analysant à travers le cadre théorique du fonctionnalisme, ou de l'interactionnisme.

L'approche fondée sur le fonctionnalisme consiste à fixer un référentiel idéal d'une profession (Menger, 2003) qui permet de construire des repères communs repris dans les formations et par les organisations qui représentent un métier. Ces balises sont la source de principes, de valeurs, de devoirs et d'engagements qui constituent un cadre référentiel éthique de la pratique d'un métier. Cette démarche, lorsqu'elle est appliquée au coaching, est souvent construite en comparaison avec un idéal-type qu'est la médecine comme ont été construites les chartes éthiques de la psychologie ou du conseil, en partant de celle de la médecine. Ce prisme présente

l'avantage indéniable de créer un cadre référentiel en matière d'éthique que nous utiliserons dans nos travaux sur l'éthique du coaching, le cadre de la pratique de la médecine étant celui qui sert à établir ceux des autres métiers de l'accompagnement et du soin par son antériorité, son autorité et son universalité. Le *prendre soin* mérite aussi l'établissement de distinctions dans les différents types d'accompagnements et celui du coaching présente, sur ce plan, des nuances complexes que nous chercherons à dessiner. Enfin, l'approche fonctionnaliste centre l'étude du coaching sur l'adaptation de la personne coachée à son organisation et à son fonctionnement au sein de celle-ci (Amado & al. 1991), ce qui n'est pas toujours efficace ou qui peut poser des difficultés éthiques lorsque les intérêts du coaché divergent de celle de l'organisation. En effet la démarche fonctionnaliste du coaching peut renvoyer parfois à des critères dégradés en ce qui concerne les pratiques, à cause de ce référentiel particulier qu'est la médecine ou lorsque la compétence critique apportée par le coaching est exclue (Fatien Diochon & al., 2014). Le prestige justifié de l'éthique médicale demeure historique et institutionnalisé, mais il ne permet pas de fournir un cadre totalement adapté aux autres métiers de l'accompagnement, et en particulier au coaching.

D'un autre côté, l'approche interactionniste permet de légitimer un territoire de pratique d'une profession, afin de délimiter une nouvelle dynamique socioprofessionnelle. Dans cette vision, le processus de professionnalisation dans lequel s'inscrit le coaching est décrit comme étant « mis en œuvre par un groupe occupationnel » (Guignon, 2012, p. 58) tendant à forger une « identité professionnelle (qui) se construit au cours d'un processus continu qui articule l'engagement dans une pratique, les affinités et les oppositions vécues et la négociation du sens attribué aux interactions dans le cadre de cette pratique, au sein d'un groupe professionnel et avec l'environnement. ». Cette approche interactionniste est critiquée sur le plan du manque de prise en compte des représentations sociales et victime d'une forme de microsociologie sans tenir compte des différences de statuts, d'avantages ou de privilèges associés à ces statuts. En utilisant le cadre théorique des groupes de pratique et en mettant des groupes de coachs en situation de focus groupe (Guignon, 2012, p. 218) conclut « les coachs ne s'envisagent pas comme le segment d'une pratique existante. Ils se considèrent comme un groupe professionnel à part entière, proposant une pratique spécifique qui renouvelle l'accompagnement professionnel. » Ainsi les coachs semblent « créer un Nouveau Monde qui leur permet d'exister » (Guignon, 2012, p. 219), leur démarche relève d'une « construction identitaire collective », ils établissent « un réseau de coopération » et enfin ils cherchent à normaliser leur pratique à partir de leurs expériences acquises et selon des principes d'innovation.

Ce courant de littérature est mobilisé également dans notre thèse, qui met l'accent sur une observation du métier de coach comme un phénomène d'accompagnement dont les contours se construisent sur une éthique, un système de valeurs<sup>1</sup> et des outils qui lui sont propres et particuliers. Notre travail apporte, en interrogeant les coachs, sur leur pratique un regard précis sur les manières de vivre l'éthique en coaching et d'appliquer les principes déontologiques énoncés par les organisations les représentant ou les encadrant (cf. Annexes 1 et 2 : Code déontologique de l'utilisation du coaching, édité par le ministère du Travail et Code de déontologie de l'ICF). Notre contribution dans ce registre tend à donner une image plus précise et actualisée des parties prenantes liées au métier de coach à travers les représentations et associations sur le marché français, les problématiques de reconnaissance en lien avec le processus des certifications et les diplômes de coaching encadrés progressivement par l'État et enfin les tarifs pratiqués par les coachs.

#### *Phase 5 : L'ergologie du coaching*

Le travail mené dans cette thèse s'intéresse au métier de coach tel que ses instigateurs le vivent, une approche épistémologique qui se retrouve au sein de la cinquième phase de littérature, focalisée sur l'ergologie du coaching. Comme en médecine, la recherche pouvant choisir de se focaliser sur la pratique quand elle est menée auprès de ses praticiens, nous avons choisi de faire confiance aux coachs et de les interroger sur leur point de vue expérientiel de leur métier. Nous nous situons ainsi dans le cadre épistémologique de l'ergologie, qui préconise de valoriser le regard d'un métier par les praticiens de ce métier à la manière du compagnonnage.

L'ergologie appliquée à l'accompagnement qu'il soit éducatif, collectif ou individuel est définie comme ayant pour objectif de créer une collaboration entre les praticiens et les équipes académiques pour définir, circonscrire et modéliser des applications des différentes formes d'accompagnement. Il peut comprendre des « modules comportant les questions, supports, exercices réflexifs, pour piloter des entretiens... ils constituent donc une véritable 'boîte à outils', ces derniers étant opérationnels, concrets et utilisables par les professionnels, afin

---

<sup>1</sup> Système de valeurs fondateur de la personnalité ou prioritaire : valeurs les plus importantes pour une personne ou un groupe

d'appuyer ou d'enrichir leur pratique. » (Bernaud & al., 2019, p. 15). Il s'agit donc d'observer le métier de l'accompagnement sous forme de coaching en tant qu'activité humaine menée par ses protagonistes, les coachs, afin d'envisager comment, en étudiant ces pratiques, il est possible de comprendre les processus propres au coaching et de proposer, grâce aux apports et à l'analyse de la recherche, des contributions permettant d'améliorer les pratiques (Goigoux, 2007).

La recherche en ergologie incite à une réflexion multidisciplinaire et considère que ce qui se joue dans une activité humaine se fait en situation et que cette activité est prise en étau entre des exigences collectives, individuelles, des contraintes et des volontés de développement et d'adaptation. Ainsi les normes, les débats et l'analyse d'une activité ne peuvent se faire sans partir des *manières d'agir*, et donc des protagonistes d'un métier. Ce regard implique une analyse théorique de l'activité en question, mais aussi de la valeur à laquelle ce métier participe. Dans notre cas, l'intérêt de recherche porte sur la contribution du coaching à la valorisation du capital humain au sein des organisations (Trébuq, 2015). L'étude, ainsi que la réflexion, ne peuvent pas être séparées des enjeux spécifiques et des difficultés sur le terrain, en visitant les problématiques liées aux différentes certifications ou consécutions, sources de l'organisation de la reconnaissance socioéconomique de ce métier.

En partant du vécu des coachs et de leur réflexivité, nous proposons de rendre intelligibles à travers ce travail de recherche le processus particulier du coaching et ce qui différencie sa démarche et son éthique des autres types d'accompagnements. Le cadre conceptuel de l'ergologie justifie notre méthodologie d'enquête qui consiste à entamer avec les coachs une démarche de réflexivité en lien avec les problématiques et questionnements restés en suspens dans la littérature.

Si certains travaux visitent chaque pelure de notre modèle en poupée russe comme c'est le cas de la thèse de Fatien (2008), leur focus n'est pas de trouver des réponses à la question chère aux coachs qui privilégient la question *comment* pour observer, reproduire et améliorer des processus. En résumé, notre travail tente de répondre à la question qui sous-tend tous les travaux antérieurs, sans réussir à y répondre : *comment le métier de coach fonctionne-t-il ?* afin d'en dessiner les contours, d'expliquer son succès et de rendre accessible sa compétence processuelle particulière.

## Un travail de thèse axé sur la praxis du coaching

« L'expérience est une lumière qui n'éclaire que soi-même. » Citation attribuée à Lao-Tseu.

Depuis le début de la constitution d'une littérature sur le coaching, les chercheurs s'intéressent au point de vue des coachs et à leur regard sur leur propre métier, même si le nombre de travaux leur donnant la parole librement dans des enquêtes qualitatives reste encore relativement faible. L'un des objectifs de ce travail de thèse est de leur consacrer une attention ouverte, sans préjugés, dans laquelle la confiance l'emporte sur la défiance en ce qui concerne la praxis du métier.

Un groupe de réflexion au sein de l'AGRH travaille depuis 2009 à clarifier le rôle du coach et à définir, observer, calibrer et encadrer la réflexion menée au sujet du coaching en France, en prenant en compte la praxis du coaching sous des angles à la fois critiques et pragmatiques. La tâche est ardue pour accueillir le coaching dans sa version praxis, c'est-à-dire dans l'action de transformer le sujet, car les outils d'observation et d'étude pour s'éloigner d'une vision naïve ou aliénée sont peu nombreux et complexes à mettre en œuvre, alors que les organisations ont recours au coaching régulièrement, à répétition et cela depuis plus de vingt ans maintenant en France et trente ans dans les pays où il a vu le jour.

Notre objectif, dans le paysage complexe et disparate de ce métier et de la littérature s'y rapportant, est d'apporter un regard intégrateur et didactique au sens de *comprendere* (étymologie latine du mot comprendre : prendre ensemble) et *comprehendere* (au sens de saisir) qui tend vers saisir l'ensemble de cette activité. Il s'agit donc, au-delà du morcellement scientifique actuel autour de ce métier de coach, qui attribue la recherche sur les savoirs aux didacticiens, les études sur les résultats ou effets du coaching aux psychologues, ou aux sciences des organisations, les données contextuelles aux sociologues, les valeurs et les finalités aux philosophes, la rentabilité du coaching aux économistes et aux marketeurs et les pratiques aux pédagogues, de déterminer comment la recherche peut être utile à la pratique du coaching et par conséquent aux parties prenantes du coaching dans l'univers des organisations, qu'elles soient prescriptrices ou utilisatrices du coaching.

Ainsi, en s'inspirant de cheminements de recherche propres à la didactique et à la psychologie ergonomique, notre objectif est de construire une *clinique* du métier de coach pour aboutir à



faire émerger, identifier et définir des capacités ou des compétences parfois insoupçonnées par les professionnels de ce métier, eux-mêmes. En ce sens, les descriptions des compétences associées au coaching et portées par des institutions, participent à une cartographie clarifiée du métier de coach que nous étofferons dans un chapitre consacré à la cartographie conceptuelle du coaching dans son cadre interdisciplinaire, afin de contribuer à institutionnaliser le métier de coach qui, de phénomène de mode ou étiquette camouflant des prestations anciennes déjà connues et pratiquées, affiche ses lettres de noblesse à travers une didactique qui lui est propre et qui tend à réduire les tensions en trouvant des équilibres et « des modes d'arrangement avec les autres et avec eux-mêmes » comme c'est le cas dans d'autres métiers comme celui de l'enseignement (Dubet, 2002, p. 129).

En résumé, l'objectif de cette thèse est d'observer et de décrire la compétence processuelle du coaching en concentrant notre attention sur l'accompagnement du changement que décrivent les coachs, dans l'environnement quotidien qui est le leur (institutionnel, juridique et commercial) et ainsi de percevoir quelles sont les finalités du coaching sous un angle dynamique (Bouillon & Paraschiv, 2021) et éthique. En rendant lisible certaines caractéristiques du coaching tel que les coachs le vivent, nous tentons de donner des repères sur la manière de s'en servir pour les prescripteurs et les coachés potentiels, ainsi que les données à prendre en compte avant de se former au coaching. Enfin, notre objectif est d'encourager et de supporter la réflexivité des coachs en activité en mettant en commun des repères complétant la supervision de leur métier.

## Un travail de thèse structuré autour de trois idées principales

*« L'éducation consiste à nous donner des idées, et la bonne éducation à les mettre en proportion. »*

*Montesquieu.*

### *1 - Une analyse de la praxis du coaching nourrie par la conceptualisation aristotélicienne du Souverain Bien*

Notre travail d'analyse de la praxis du coaching se situe dans la lignée des travaux d'Aristote sur le Souverain Bien. Dans le cadre d'une réflexion théorique en termes de finalité, nous nous référons à cette approche philosophique pour poser le cadre moral et épistémologique du coaching. La notion de bien-être (Ayadi & al. 2019 ; Bonnet, 2019) émerge en tant que finalité

d'une démarche d'accompagnement, dans le respect du cadre éthique qui apparaît comme un élément indispensable à une intervention axée sur les personnes. Ces deux auteurs soulignent que l'environnement, les circonstances et même les gènes influencent cette volonté, mais qu'elle est tapie en tout être humain et autodirigée. Mais comment cette aspiration est-elle construite et qu'apporte Aristote en inspirant la démarche du coaching ou en s'en différenciant, reste une question peu débattue, qui motive notre travail de thèse (voir Chapitre 4).

Notre réflexion théorique sur le sujet permet de situer le coaching et ses origines conceptuelles dans l'univers des sciences sociales et humaines (Persson, 2006) pour faire émerger des passerelles entre la pensée fondatrice de la *praxis* chère à Aristote et l'éthique associée. La psychanalyse comme *soubassement implicite* du coaching est utilisée pour présenter le coaching dans ce qu'il a de différent, mais aussi de proche de son ancêtre fondateur.

La comparaison entre la pensée d'Aristote et le paradigme du coaching permet de faire surgir des similitudes, dans la définition du Bien, de la fin ultime humaine ; dans les processus cognitifs proches, dans le travail de la plasticité intellectuelle, proche de la flexibilité intellectuelle ; dans la gestion des émotions ; dans différentes formes d'éthique et enfin dans l'importance de la pratique et des activités encouragées par Aristote comme en coaching.

En s'intéressant à la finalité du coaching, de son accompagnement à la recherche du bien-être de la personne coachée, notre travail institue un portrait analytique des justifications des actions des coachs et de leur vision du Bien en comparaison avec le Souverain Bien d'Aristote.

L'observation de la pratique des coachs, en écoutant leurs propos et réflexions sur la manière dont ils vivent leur métier, nous a permis de nous focaliser sur leur vécu, de cultiver une forme de liberté d'expression et donc de dessiner un regard exogène aux organisations, vision d'un métier habitué à observer les fonctionnements et dysfonctionnements de celles-ci.

## *2 - Une analyse du coaching basée sur la prise en compte des dynamiques de changement dans les organisations*

Notre analyse de la *praxis* du coaching est axée, par ailleurs sur une analyse des dynamiques de changement que les coachs accompagnent au sein des organisations, dans une perspective cybernétique (Rappin, 2013). Le terme de *changement* (Taylor & al., 2019) désigne à la fois une volonté à travers la mise en place d'objectifs, une motivation ou des moteurs, un chemin parcouru entre un état présent et un état désiré, et enfin un résultat. Le changement apparaît

comme la *matière première* du coaching, cette intervention étant même définie dans la littérature comme une forme d'accompagnement au changement (Grover & Furnham, 2016 ; Personn & Rappin, 2015 ; Bachkirova & al., 2014 ; Grant & Gerrard, 2020 ; Fatien Diochon & Lovelace, 2015, Taylor & al., 2019 ; Jones & al., 2018 ; Hackman & Wageman, 2005). Le coaching dans les entreprises sert, en effet, à accompagner des changements qui peuvent être d'ordre institutionnel comme des changements de cadre juridique ou d'application de ce cadre, des changements dus à l'environnement comme l'augmentation de la compétitivité, l'évolution de la demande des produits de services, mais aussi des changements internes dont l'impact est souvent minoré comme l'arrivée d'un nouveau collaborateur ou son départ qui ont des incidences importantes à moyen terme sur une équipe.

Dans ce travail de thèse, notre objectif est d'éclairer la manière dont des changements sont observés par les coachs dans leur accompagnement et comment le coaching aide le coaché à se repositionner, voire à sortir du système, dans une situation qui pourrait être vécue comme un échec au sein d'un poste ou même d'une entreprise. Le coaching offre au coaché ou à l'équipe coachée des outils d'ouverture, et de créativité qui constituent en soi des changements de paradigmes, de réflexes, de champs de vision ou de modification d'habitudes de pensée. On parle alors d'une création de valeur à travers une forme d'innovation (Grant, 2014 ; Bachkirova & al., 2014 ; Persson & Rappin, 2015 ; Bouillon & Paraschiv, 2020). Pour mieux comprendre le processus d'intervention des coachs au sein des organisations, la vision du coaching retenue dans ce travail de thèse s'inscrit dans le cadre conceptuel de la cybernétique (Bateson, 1972 ; Rappin, 2013 ; Autissier & al., 2018), qui apporte une analyse interactionnelle de l'individu avec son environnement.

### *3 - Une analyse du coaching axée sur le respect d'un cadre éthique propre à ce métier*

Les contours éthiques du coaching demeurant différents des autres métiers de l'accompagnement et peu élucidés, nous cherchons aussi, dans ce travail de thèse, à repérer des balises conceptuelles tout au long des étapes du processus propre au coaching. Pour cela, nous utilisons le cadre théorique des incidents critiques afin de faire verbaliser par les coachs (Flanagan, 1954), les frontières nécessaires entre leur pratique et ce qui doit en être extrait et enfin la manière dont ils considèrent réussir à offrir un cadre respectueux de valeurs morales au sein du processus qu'ils pratiquent. Notre objectif est d'expliquer, selon leurs propos, comment

les coachs trouvent des solutions aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur pratique, au cas par cas. Plus particulièrement, nous nous demandons si les difficultés d'exercice de ce métier sont liées au cadre du coaching dans un rôle préventif, si elles sont d'ordre processuel ou si elles procèdent plus d'une porte de sortie proche d'une forme d'arrêt ou de recadrage du contrat ou d'une réévaluation du process, offrant elle aussi de nouvelles sources de solutions et lesquelles.

## Structure de la thèse

*« Avant, les évènements qui se déroulaient dans le monde n'étaient pas liés entre eux. Depuis, ils sont tous dépendants les uns des autres. » Polybe, IIe siècle avant Jésus-Christ*

L'étude du coaching a subi plusieurs mutations et la théorisation du métier de coach est faible et ne constitue pas une discipline en soi. Les sciences de gestion étant par essence liées à d'autres sciences sociales et humaines, notre travail de recherche s'appuie donc sur des travaux émanant de la psychologie, de la psychosociologie, de la sociologie, des sciences du management, et de la philosophie. Plus précisément et au-delà de l'ergologie et des apports pouvant permettre la reconnaissance sociale de ce métier, nous avons trouvé les outils de réflexion de cette thèse dans la psychosociologie dynamique (Goignoux, 2007) et la didactique (Clot, 2007 ; Lahire, 1998) afin de construire un nouveau champ sémantique d'étude du coaching. Ces trois auteurs, en ayant construit cette dynamique de recherche appliquée à l'enseignement, nous ont apporté une logique qui, dans notre champ, peut se résumer par l'enchaînement de plusieurs étapes dans la réalisation de notre travail de thèse, illustrées dans la Figure 2.

Cette thèse est structurée en 8 chapitres, organisés en 3 parties.

*La première partie* présente le cadre théorique et méthodologique de notre travail. Elle est organisée en 3 Chapitres. Le Chapitre 1 correspond à une revue de littérature qui pose les fondements de notre réflexion théorique autour du coaching, en introduisant en particulier, les notions mobilisées dans le cadre de notre recherche. Le Chapitre 2 présente le marché du coaching : notre champ d'étude. Le panorama et l'environnement du coaching sont décrits, et sont suivis par une étude des représentations du coaching et du cadre institutionnel des certifications ainsi que les tarifs pratiqués en coaching. Ce chapitre permet d'entrer plus en profondeur dans le métier lui-même en appréhendant le profil des coachs, le système coopératif

spécifique au métier de coach et en proposant une typologie des offres existantes sur le marché. Le Chapitre 3 présente notre démarche épistémologique et détaille notre méthodologie de recherche en discutant la démarche de collecte de données retenue et les biais potentiels associés.

*La deuxième partie* de la thèse a une vocation empirique. Elle présente trois contributions sous la forme de 3 articles dont le premier et le deuxième sont publiés, et le 3<sup>ème</sup> en cours de soumission. Ces trois articles organisent le discours des coachs autour de trois thématiques centrales, à savoir la finalité du coaching, l'analyse de la dynamique de changement enclenchée par le travail du coach, et l'analyse du cadre éthique d'intervention. Ces travaux s'articulent par rapport aux champs théoriques mobilisés dans le premier chapitre de la thèse, en prenant en compte les données contextuelles liées au métier de coach. Le Chapitre 4 présente nos travaux sur la finalité du coaching, en s'appuyant sur la conceptualisation d'Aristote sur le Souverain Bien, ce qui permet de mettre en évidence les enjeux du coaching en matière de cadre éthique et de bien-être. Le Chapitre 5 met en exergue, en partant des observations des coachs, trois dynamiques de changement, directionnelle, systémique, et de rupture, que le coaching accompagne au sein des organisations. Le Chapitre 6 propose, en partant d'une nomenclature de difficultés éthiques énoncées par les coachs, l'explicitation des processus utilisés par les coachs et aboutissant à des solutions.

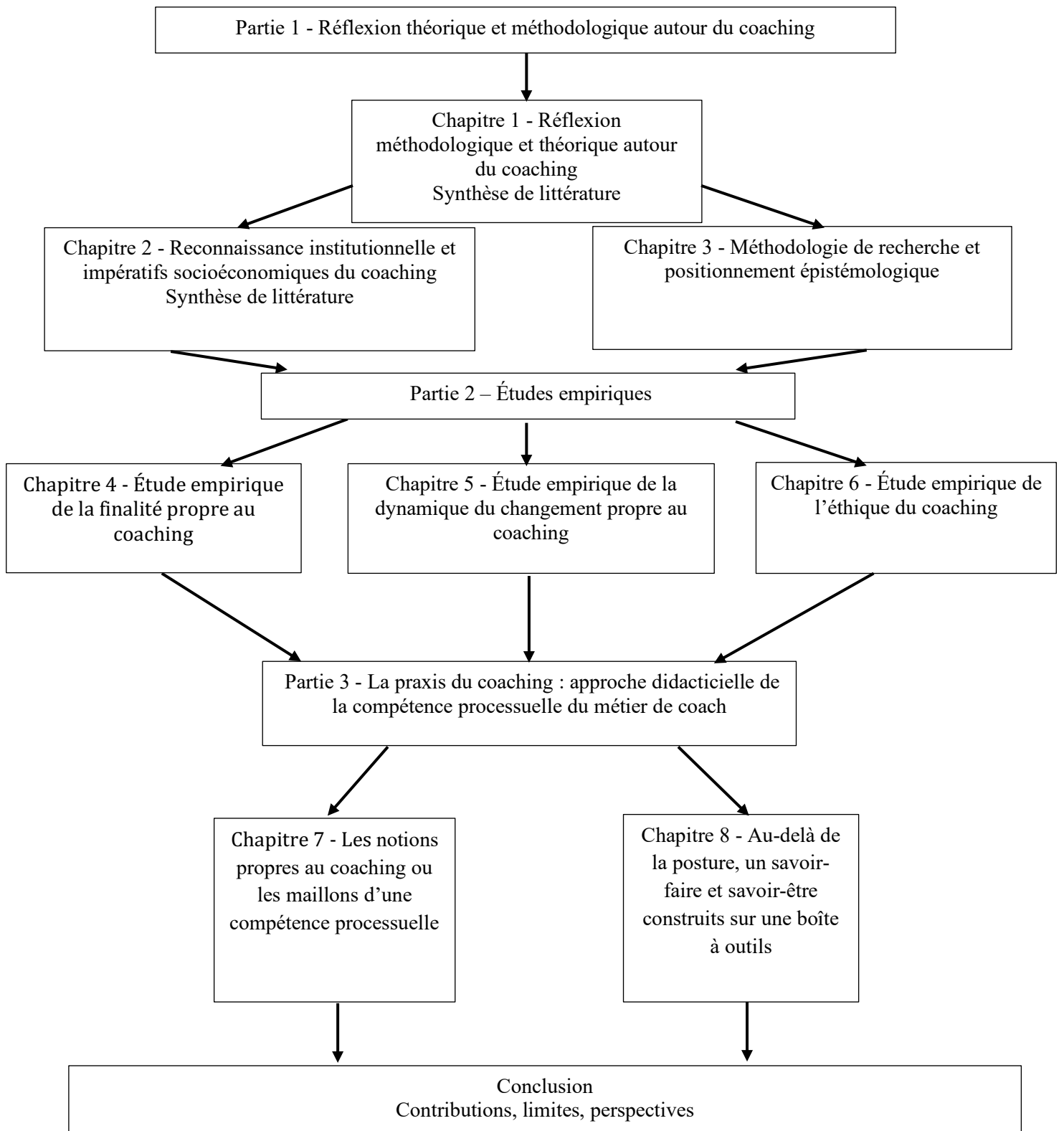
*La troisième partie* de la thèse a une vocation d'analyse de pratique, comme les coachs l'entendent. Celle-ci illustre et concrétise par des exemples d'outils utilisés par les coachs, la pratique de ce métier en la rendant accessible sur un plan ergologique.

Le Chapitre 7 offre une visibilité sur les différentes manières d'expérimenter le coaching et une méthodologie expérientielle pour appréhender le métier de coach à travers sa praxis puis décrit la compétence processuelle du coaching en mettant en valeur certaines dimensions spécifiques comme la mise en place du cadre du coaching et le distinguo vie privée/vie professionnelle. Cette partie est complétée par l'explicitation de la posture particulière du coach : à la fois basse, empathique et bienveillante et les principes sur lesquels elle est fondée. Le Chapitre 8 illustre la boîte à outils des coachs par le processus de clarification des objectifs très spécifique au coaching et les étapes principales d'accompagnement propre au coaching. Plusieurs outils utilisés par la majorité des coachs, sont présentés, y compris leur champ théorique ainsi que leurs implémentations en visitant ainsi les principes qui imprègnent la

pratique du coaching, ce qui permet de finaliser la lecture de la compétence processuelle du coaching par la fonction du coach à la fois poisson-pilote et tête chercheuse de solutions.

La conclusion de la thèse met en évidence les contributions théoriques de ce travail de recherche, les implications concernant les coachs, ainsi que les nombreux prolongements envisageables sur le plan des compétences processuelles. Des notions à approfondir et des études sont proposées sur le plan de la motivation, de l'engagement, des changements de comportements, de l'efficacité et de l'éthique, entre autres.

Figure - 2 : Schéma heuristique de la thèse



# **Partie 1 - Réflexion théorique et méthodologique autour du coaching**

*« Comprendre est le commencement d'approuver ». Baruch Spinoza*



# Chapitre 1 - Réflexion théorique autour du coaching

*« Le terme 'coacher' est devenu synonyme de diriger, conseiller, accompagner, aider. À être ainsi dénaturés, exploités et banalisés, les mots perdent leurs significations » (Malarewicz, 2003, p. 2).*

Le coaching est considéré comme un phénomène récent et pourtant il est étudié dans le monde de la recherche depuis des décennies. Selon Cloet (2006, p. 38), le coaching demeure « une pratique diversifiée et même un 'O.V.N.I' : une occurrence verbale non institutionnalisée voire une omniprésence verbale non identifiée ». Cette citation exprime la motivation du travail de clarification conceptuelle mené dans ce chapitre dont l'objectif principal est de rendre intelligible un métier difficile à comprendre par ses non-praticiens ou par les personnes n'ayant pas expérimenté un coaching.

La littérature actuelle sur le coaching est pléthorique, surtout si l'on porte son attention sur les communications professionnelles et grand public, s'adressant aux prescripteurs et aux utilisateurs du coaching, mais aussi à ceux qui souhaitent se former. Le terme coaching professionnel suscite à lui seul 19 500 résultats sur *Google Scholar* dans des domaines universitaires aussi variés que ceux de la psychologie, de la psychanalyse, de l'analyse de pratique, des sciences des organisations, de la sociologie, du management, de l'AGRH, dans des parutions de livres édités par les éditeurs les plus variés, des plus sérieux aux plus originaux, et en *open edition*, et sur *researchgate* entre autres. Uniquement sur le moteur de recherche CAIRN, le terme coaching professionnel offre 2222 résultats de recherche en novembre 2020, dont 1540 dans des revues scientifiques. En comparaison le terme management est repris dans 28125 articles à la même date dans les revues sélectionnées par CAIRN.

## Le cadre interdisciplinaire de la recherche appliquée au coaching

*« Il faudrait alors comprendre l'intrication de nature polysémique entre la personne et la situation et les multiples tissages en œuvre; le tout se positionnant dans une perspective de management ».*  
(Persson, 2006, P. 16).

Pour participer à dessiner une cartographie conceptuelle du coaching, il nous faut identifier les zones de flous, et les freins à cet effort de clarification pour en dégager les concepts et cadres

théoriques majeurs utilisés dans notre travail. Le terme de *coaching* lui-même est largement dévoyé, victime de son succès à tel point que les associations de coaching s'interrogent sur le fait d'utiliser un autre terme comme celui d'accompagnement à la fois plus général, mais plus neutre de toute connotation. <sup>2</sup>

### *L'intérêt croissant du monde de la recherche pour le coaching*

Le monde de la recherche francophone en Sciences de Gestion s'est penché sur le coaching en tant que territoire en constante évolution dès 2005 à travers des thèses consacrées au sujet (Persson, 2005 ; Chavel, 2006 ; Rappin, 2006 ; Cloet, 2006a ; Fatien, 2008 ; Vernazobres, 2008 ; Guignon, 2012 ; Moreau, 2017) offrant un travail approfondi. Chacune de ces thèses, qui ont donné lieu à de nombreux articles sur le sujet, souligne l'intérêt croissant pour le coaching. L'essence de ces thèses gravite autour de l'herméneutique du métier et l'approche est souvent transversale entre la psychosociologie et les sciences du management. Dès les premiers travaux, des tentatives sont entreprises pour définir et appréhender ce qu'est la pratique du coaching, mais très peu utilisent les outils propres à l'analyse de pratique ou à l'ergologie.

De nombreuses thématiques de recherche émergent dans les articles, corrélativement à l'extension de la littérature sur le sujet (Bono & al., 2009 ; Cox, 2014 ; Fatien Diochon & Lovelace, 2015 ; Nizet, & al., 2020 ; Ivanaj & Persson, 2012 ; Grant, 2014 ; Persson & Rappin, 2015 ; Persson, 2019). Dans ces articles, le point de vue des praticiens du coaching est progressivement pris en compte dans la perspective d'évaluer leur praxis et d'observer les faits marquants ainsi que les thèmes de changements vécus au sein des séances de coaching. Une part de la littérature décrit le coaching sous une forme harmonieuse, en le définissant comme une relation d'accompagnement incitant à une relation collaborative et donnant lieu à une forme d'évaluation des résultats (Bono & al., 2009). Cette partie de la littérature cherche à illustrer les apports du coaching en évaluant des résultats et, en répondant aux besoins des entreprises, de justifier leurs allocations de ressources.

Les Anglo-Saxons ayant connu les débuts du coaching et la confirmation de son intérêt depuis plus longtemps qu'en Europe, on trouve des articles dont le titre contient le mot coaching

---

<sup>2</sup> Table ronde sur les nouvelles tendances et formes du coaching et de l'accompagnement. 2017 <https://youtu.be/NHr9eGF5iYA>

(Ackland & al., 1991) dans des revues scientifiques depuis 1991 et dans des ouvrages s'adressant aux coachs plus tôt qu'en France (Whitmore, 1992). On peut citer, tout particulièrement, un des ouvrages de référence sur le coaching dans la littérature anglo-saxonne, intitulé *the « Handbook of Coaching Psychology : A Guide for Practitioners »* et présenté comme *« the coaching bible for the field »*, qui réunit une vision des différentes pratiques et de leur cadre théorique. Cet ouvrage majeur constitue une véritable carte de repérage conceptuel pour les scientifiques, les chercheurs, les praticiens et les enseignants sur le sujet du coaching. L'ouvrage est réédité régulièrement et sa dernière version date de 2018, la première version, datant de 1999, mettait déjà à la disposition du lecteur un condensé en 465 pages de la pratique du coaching. Ce recueil guidé par la culture anglo-saxonne observe volontiers les pratiques sous l'angle de *« best practices »* et offre un angle de vision très orienté praxis du métier de coach.

### *Le coaching, un terrain instable pour la recherche*

Dans le contexte français, une des premières thèses sur le coaching a été réalisée par Sybille Persson en 2005. Cependant, en 2017, à la question<sup>3</sup> « Qu'est-ce que vous voyez émerger dans la pratique du coaching ? », cette chercheuse répond « j'étudie plutôt les discours officiels de légitimation du coaching que ce qui s'y passe à l'intérieur...mais je rencontre des coachs et ce qu'ils me remontent c'est qu'ils doivent travailler dans des zones d'ambiguïté, de flou, où les choses sont peut-être moins claires et moins définies que ce qu'on voudrait quand on regarde les discours officiels autour du coaching, mais je ne peux pas vous dire beaucoup plus de ce qu'il en émerge. » Cette spécialiste du sujet affirme donc qu'il est compliqué de savoir ce qui se passe au sein des séances de coaching. Cela s'explique par le fait que les séances de coaching sont confidentielles que ce soit en coaching individuel ou en coaching de groupe, car le groupe seul est responsable de ce qu'il vit pendant la séance et un devoir de confidentialité est souvent rappelé aux participants, sauf quand il s'agit de démonstration de coaching en formation.

Dans une revue de littérature concernant les parutions en langue anglaise, Grover & Furnham (2016) font état d'un manque de travaux permettant d'établir l'efficacité du coaching. Ces auteurs soulignent qu'il n'y a aucune liste de résultats atteints établie par la recherche et aucune démonstration absolue de l'efficacité du coaching qui mérite d'être relevée de manière incontournable. L'établissement d'une typologie des effets ou résultats engendrés par le

---

<sup>3</sup> Table ronde sur les nouvelles tendances et formes du coaching et de l'accompagnement. 2016 <https://youtu.be/NHr9eGF5iYA>

coaching reste impossible, selon cette méta-analyse. Cette dernière permet cependant d'évaluer l'efficacité du coaching selon des critères comme la satisfaction au travail, la performance, la conscience de soi, l'efficacité, l'affect positif, l'anxiété, la résilience, l'espoir, l'autonomie et l'atteinte des objectifs, mais aussi selon le retour sur investissement qui est estimé entre 600 et 700 %.

Les auteurs terminent leur travail en insistant sur le fait que le nombre d'études identifiant des variables significatives expliquant la relation entre le coach et le coaché et permettant de caractériser cette relation ne sont pas assez nombreuses et méritent des approfondissements. Ils expliquent cette difficulté par le fait que les facteurs observables comme les buts, l'environnement et les éléments contextuels sont trop différents d'un coaching à l'autre pour être comparables d'une manière rigoureuse. Ils regrettent que de nombreuses études menées ne soient pas reliées les unes aux autres et incitent à utiliser des méthodes qui n'entrent pas forcément dans le cadre des études quantitatives, les données statistiquement exploitables étant très difficiles à obtenir en coaching. Ils soulèvent aussi le biais de désirabilité, incontournable dans les études menées auprès d'organisations, les coachés interrogés sur les résultats du coaching n'étant pas libres de leurs opinions et très probablement influencés par l'envie de satisfaire les attentes de leur organisation. Ils préconisent donc des études menées en dehors de l'influence des organisations et prenant en compte le point de vue d'individus sortis du contexte de l'organisation (*self-report measures*). Ils relèvent, enfin que, comme dans les études menées en psychologie ou dans le domaine de la formation, de nombreuses erreurs perdurent et celle de ne pas correctement référencer les travaux antécédents aux études menées demeure dans 50% des études référencées dans cette méta-analyse.

C'est dans ce flou clairement identifié que notre travail se situe : dans le manque d'études menées en dehors des organisations, dans les lacunes de ne pas référencer les études antérieures de manière la plus exhaustive possible et dans la volonté d'observer la pratique du coaching pour en comprendre mieux les ressorts.

Notre recherche s'inscrit donc dans la volonté d'observer ce qui se passe dans les séances de coaching, d'une part, tel que les coachs le décrivent ; et d'autre part dans la littérature afin d'apporter des clarifications concernant la praxis du coaching, son cadre théorique et les courants conceptuels dans lequel il s'inscrit. Le plan de notre thèse cherche à apporter des réponses descriptives, mais aussi réflexives aux questions que nous soulevons, au fur et à mesure de notre étude de la littérature.

## *Les définitions du coaching : à la recherche d'une identité multidimensionnelle transverse aux différents cadres théoriques*

Dans le travail de référencement de plus de 50 définitions du mot coaching en 2005 par Sybille Persson, qui a permis de forger une visibilité à la fois de la littérature scientifique et des ouvrages professionnels sur le sujet du coaching, on trouve la définition suivante page 15 : « d'une part, le coaching apparaît comme un phénomène culturel qui concerne la société occidentale dans son ensemble. Après les artistes, les sportifs, les dirigeants, les hauts potentiels, maintenant les managers et même les particuliers peuvent faire appel à un coach. D'autre part le coaching apparaît en entreprise comme une pratique nouvelle qui alimente la série des modes de management au féminin et interpelle peut-être les modes de management au masculin, avec ce qui pourrait être considéré déjà comme le coaching de deuxième génération, sous l'égide du manager coach et du coaching d'équipe. »

Le coaching est donc le reflet de formes différentes et évolutives d'accompagnement du changement et on pourrait créer un observatoire des nouveaux courants de management en référençant les sujets et problématiques posés aux coaches, afin d'assister à l'émergence des futurs courants socioculturels, en lien avec les besoins managériaux et les problèmes vécus en entreprise.

L'objectif de cette section n'est pas de référencer toutes les définitions du terme coaching ou de refaire une analyse de la littérature scientifique et professionnelle, mais uniquement de rappeler les définitions les plus importantes sur lesquelles notre travail s'appuie. En effet, ce type de travail de synthèse systématique sur la définition du coaching a déjà fait l'objet de plusieurs analyses dans la littérature (Persson, 2005 ; Fatien, 2008). Ainsi, Persson (2005) analyse 53 définitions issues des praticiens et Fatien (2008) étudie 44 sites et collecte 53 définitions du coaching. Persson (2005) propose un travail étymologique complet sur la genèse du mot coach et propose la définition suivante à la page 64 de sa thèse, toujours d'actualité : « Le coaching consiste en une pratique d'accompagnement relationnel, en général circonscrit dans le temps, utilisant principalement des situations d'entretien, visant à résoudre des problèmes, à atteindre des objectifs et à générer du mieux-être, notamment en situation de changement, dans la perspective ultime de développer des ressources humaines latentes pour une organisation donnée, dans une approche conjointe organisation-individu, favorisant une dynamique d'apprentissage ». Fatien (2008, p. 468) résume à la fois l'image du coaching et les inquiétudes qu'il provoque, en le qualifiant de « pratique en tension » entre l'enthousiasme qu'il

provoque pour certains et la défiance dans l'esprit des chercheurs et des critiques. Le coaching inquiète par les dégâts supposés qu'il peut provoquer, les dérapages, abus et déboires qui lui sont attribués, ainsi que les périls et dangers que l'on peut craindre de lui. La question de recherche abordée par Fatien (2008, p. 31), « Comment comprendre l'intérêt pour le recours au coaching individuel en entreprise aujourd'hui ? », prépare notre travail, montrant l'intérêt pour le coaching.

D'autres travaux (Melançon, 2018) remarquent une évolution des définitions du coaching. Celui-ci est présenté plutôt comme parade à des déviations ou remède à des résistances dans les années 90 et donc étalonné par une dimension de performance dans les premières publications. Pour cet auteur, un consensus existe sur le fait qu'il s'agit d'un accompagnement essentiellement individuel, élaboré sur mesure, de courte durée et dans le milieu professionnel. Les définitions évoluent à partir des années 90 pour se concentrer sur des comportements recherchés ou des objectifs de mieux en mieux cernés, plus orientés vers le positif et une forme de proactivité (Peterson, 2002). On s'intéresse de plus en plus aux moyens mis en œuvre et aux outils. La première phase de communications sur le sujet étant essentiellement professionnelle, les universitaires s'y intéressent à partir des années 2000 en valorisant la dimension de développement du leadership, de la performance et de l'efficacité.

Pour débiter notre travail, nous retiendrons l'une des plus anciennes et simples définitions, qui est toujours d'actualité : « le coaching a pour objectif le développement personnel ou l'augmentation du bien-être et de la performance » (Grant & Palmer cité par Cox and al., 2002, p. 3). Cette définition a le mérite d'associer les deux univers sur lesquels le coaching agit et dont les liens interrogent : celui de la personne et celui des objectifs au sein des organisations. Cette passerelle épistémologique est importante, car elle impose la cohabitation de ces deux univers pourtant détachés si on les situe dans leurs deux domaines sémantiques épistémologiquement d'origine : la psychologie et les sciences des organisations.

Une autre définition, nous semble particulièrement pertinente dans le cadre de notre travail, à savoir celle proposée par Bachkirova et al. (2014, p. 1). Cette définition met en valeur l'articulation autour du changement au sein de la démarche du coaching : « Coaching is a human development process that involves structured, focused interaction and the use of appropriate strategies, tools and techniques to promote desirable and sustainable change for

the benefit of the coachee and potentially for other stakeholders.” Ce qui peut se traduire par : « Le coaching est un processus de développement qui implique des interactions structurées, visant des objectifs et l'utilisation de stratégies appropriées, d'outils et de techniques afin de promouvoir des changements désirés et durables pour le bénéfice du coaché et potentiellement des parties prenantes ».

Dans cette seule définition des notions comme *process*, *promote* et *change*, mais aussi les mots développement personnel ou accompagnement dessinent le paradigme du coaching autour de sa préoccupation processuelle : l'accompagnement au changement, car dans tous ces termes une idée d'objectifs, d'étapes et de cheminement domine. D'autres définitions autour de l'idée de changement ont également été proposées dans la littérature, telles que celle de Persson (2019) qui désigne le coaching comme visant un accroissement des capacités, ce qui implique un changement ou celle de Imhoff & Silva (2016) qui rappellent que le coaching réunit un ensemble de techniques et de pratiques qui ont pour objectif un accroissement des capacités individuelles au service de la réussite et du bien-être.

Le paradigme du changement est très signifiant en coaching, certains coachs définissant leur mission comme celle de l'accompagnement du changement. Les types de changements évoqués dans ces définitions sont ceux d'un *processus de développement humain*, et d'un *accroissement des capacités individuelles*. Le changement visé à travers l'intervention du coaching est désiré et durable et il intervient pour le bénéfice du coaché en priorité et des parties prenantes potentiellement. Cet ordre dans les priorités des intérêts respectés mérite notre attention, car au sein des organisations, il est rare que l'intérêt de l'individu soit placé en priorité parmi ceux des parties prenantes. Les raisons et la logique qui expliquent cet ordre des choses mérite aussi une explicitation, car elles sous-tendent en grande partie l'éthique particulière au coaching. Ces précisions déontologiques seront établies dans la partie consacrée à l'éthique propre au coaching dans notre article présenté dans le Chapitre 6 de cette thèse.

Toutes ces définitions situent le coaching dans son univers conceptuel primaire qui comprend le changement, le bien-être et la performance. Pour dresser un panorama du paradigme du coaching, il nous faudra donc situer le métier de coach par rapport aux différentes notions originelles qui balisent son étude : entre la recherche du bien-être, de la performance associée à la notion de talent, entre l'accompagnement du changement et la flexibilité intellectuelle

engendrée liées à la motivation et à la détermination des objectifs, le coaching cherche son équilibre conceptuel et théorique.

Dans ces différentes définitions en comparaison à d'autres métiers puis à travers les craintes que le coaching suscite, la question du cadre de notre travail émerge comme étant central. Nous l'abordons sous l'angle du changement, car celui-ci ressort comme étant au cœur de notre analyse. Cette réflexion nous conduit ensuite à nous poser des questions sur la finalité du coaching, ce que nous abordons à travers l'approche cybernétique, qui nous semble adaptée aux processus de transformation et aux dynamiques propres au coaching.

### *Les définitions du coaching en comparaison avec d'autres métiers : le rôle du coach précisé*

Le métier de coach ne peut s'appréhender seulement en partant de sa finalité d'aider les personnes coachées à se développer et à s'épanouir ou à atteindre des objectifs. Ce métier, qui peine à se définir seul, peut le faire plus aisément dans une approche comparative. Ainsi, pour comprendre le fonctionnement du coaching, la littérature le situe souvent par rapport à d'autres métiers, ce qui permet souvent de définir ce que le coaching n'est pas. Moreau (2017, p. 20) insiste, par exemple, sur le positionnement du coaching par rapport au conseil et au mentorat : « Ce n'est ni du conseil (car son approche est dialectique et circulaire), ni du mentorat (parce qu'il ne transmet pas des savoir-faire, mais il aide à prendre du recul dans une posture d'accueil par une écoute neutre et bienveillante) ». Le métier de coach est souvent clarifié en s'appuyant sur des métiers qui lui sont proches comme ceux de consultants, d'expert, de conseil, ou même de psychothérapeute.

Sylvie Guignon dans sa thèse définit les métiers de psychologue, de mentor, de tuteur, de formateur, de consultant, de conseiller en orientation afin de préciser que le métier de coach n'est aucun d'entre eux, mais s'inspire de tous. « Sa pratique spécifique ne relève donc pas d'une expertise particulière acquise dans le domaine d'action de son client, mais plutôt d'une démarche dans l'accompagnement, d'une posture de facilitateur. » (Guignon, 2012, p. 14).

Barner & Higgins (2007) définissent le rôle du coach en mobilisant les théories psychologiques, univers dans lequel le coaching puise certaines de ses racines. La nomenclature qu'ils proposent permet de dessiner une cartographie complémentaire des différents types de coaching rencontrés en rapport avec la psychologie. Sous l'angle de la psychologie clinique, le métier de



coach se rapproche de celui de conseiller ou de thérapeute. Dans le modèle comportementaliste, le rôle du coach est proche de celui d'un entraîneur ou d'un conseiller. Selon le modèle de la psychologie systémique, le coach va aider à modéliser des systèmes et, selon le modèle constructiviste, il va jouer le rôle d'un ethnographe et d'un analyste de la narration. Chacun de ces modèles est à l'origine de différents outils utilisés par les coachs que nous détaillerons dans le dernier chapitre consacré aux outils du coaching.

Selon une étude de l'ICF sur la notoriété du coaching en 2014, la réflexion sur le lien entre le coaching et le mentorat indique : « à la différence du conseil-expert ou de la formation classique, le coaching s'affiche comme une démarche renvoyant à l'aide interpersonnelle et au transfert de pratiques professionnelles du compagnonnage. »<sup>4</sup>

Le coaching se situe donc à la croisée du conseil, de l'entraîneur, du modélisateur, de l'ethnographe et du thérapeute et cette variabilité d'origine, d'influence et de partenariat participe à une forme d'imprécision, voire de banalisation du métier qui lui nuit et en même temps fait écho à une multitude d'effets attendus, de types d'objectifs, de moyens et d'offres existantes sur le marché que nous allons préciser.

Une autre manière de définir le coaching est de lui associer un cadre correspondant à un profil de coaché. Un exemple est la définition choisie par Moreau (2017, p. 13) dans sa thèse décrivant le périple transformatif des cadres ou des consultants qui se reconvertissent au coaching. Cet auteur explique : « Le coaching est ici entendu comme une activité indépendante d'accompagnement des managers et basé sur des outils de développement personnel. Nous parlons ici de coaching 'managérial'. »

Émerge aussi la notion de *manager coach* évoquée dès la thèse de Persson comme un développement potentiel, puis en 2013 par Persson & Rappin, qui s'explique par le fait que les managers coachés sont en partie formés au sein des coachings par l'apport et la pratique d'outils dont ils disposent ensuite pour leurs équipes. On assiste, en complément, à l'éclosion de certification pour les managers afin de leur donner accès à des outils d'accompagnement afin de les estampiller *managers coaches*. D'autre part, le coaching étant rarement un premier métier,

---

<sup>4</sup> [http://www.coachfederation.fr/images/Documents/FINAL2014StudyPDF\\_FRvFinal.pdf](http://www.coachfederation.fr/images/Documents/FINAL2014StudyPDF_FRvFinal.pdf)

le lien entre les managers et les coachs existe aussi dans le besoin d'acquérir de l'expérience terrain avant de se reconvertir au coaching.

### *La proximité du coaching avec la psychothérapie, source de confusion*

La clarification des différences entre le coaching et la thérapie aide à la compréhension des contours du coaching, de son cadre de pratique et de responsabilité, mais aussi donne des repères sur sa praxis différente de celle de la thérapie et proche en certains points.

Le panorama du développement personnel est complexe à définir et représente l'un des centres d'intérêt majeurs des Français dès 2018, selon l'étude Media Impact menée par le CSA chaque année<sup>5</sup>. En 2019, le baromètre<sup>6</sup> « les Français et la lecture » du Centre National du Livre indique que 35% des Français lisent au moins un livre classé dans la rubrique du développement personnel par an et ce chiffre augmente chaque année. Le développement personnel inclut l'accompagnement en coaching, et en psychothérapie sans distinction claire. « Le courant du développement personnel s'inscrit dans le courant américain des nouvelles thérapies, centrées sur l'efficacité et l'accélération du changement personnel. » (Brunel, 2019, p. 200). L'intérêt du champ théorique, philosophique et culturel du développement personnel pour nos travaux est qu'il se situe dans un courant émanant de la psychologie humaniste et positive se distinguant de la psychothérapie, car « il ne répond pas nécessairement à une souffrance psychique, mais vise la croissance et la maturation psychiques. » (Brunel, 2019, p. 200). Il comprend des notions hédonistes et eudémoniques, et intègre la recherche de la satisfaction, du bien-être, des émotions et d'un affect positifs pour la première notion et s'oriente vers la clarification de la mission ou ce que la personne souhaite accomplir dans sa vie pour trouver son épanouissement pour la deuxième, ce qui peut impliquer discipline et efforts, et donc récompense à plus long terme. Les cadres théoriques de ces deux notions recouvrent celui du bien-être subjectif, social et psychologique, celui des émotions positives comme négatives, du *flow* et de l'étude du caractère de la personne (Jaotombo & Brasseur, 2013).

---

<sup>5</sup> Cette information nous a été confiée en 2019 par le Directeur des Programmes de France Bleu Frédéric Jouve. L'étude payante n'est pas disponible.

<sup>6</sup> <https://centrenationaldulivre.fr/donnees-cles/les-francais-et-la-lecture-en-2019>

Le terme coaching et le mot psychothérapie ou thérapie méritent d'être différenciés, car certains coachs sont formés à des outils de thérapie, voire sont thérapeutes et certains thérapeutes sont devenus coachs. Il est compliqué d'établir une limite entre la prestation de coaching et celle de psychothérapie pour le béotien. La recherche apporte, à cet égard, un regard clarifiant. La distinction entre les deux est source de plusieurs travaux dans la littérature, car la confusion n'aide ni les personnes cherchant à choisir un accompagnement, ni le métier de coach dont l'image demeure confuse. Pourtant « le coaching n'est pas une thérapie et ne peut être assimilé à une pratique psychothérapeutique » (Rengade, 2017, p. 152). « Le coaching va permettre d'atteindre un but ou de trouver un style de vie plus épanouissant rapidement, alors que la démarche psychothérapeutique va peaufiner la compréhension du problème, aller en profondeur pour repérer les difficultés qui jalonnent l'accompagnement et sera sans doute moins proactive ». (Rengade, 2017, p. 152).

Dans le cadre du développement personnel appliqué au monde des entreprises, les limites entre la psychothérapie et le coaching deviennent de plus en plus difficiles à établir. Ces limites font partie des thématiques reprises dans les chartes éthiques afin de créer des frontières claires permettant aux coachs de ne pas prendre en charge des dysfonctionnements psychologiques nécessitant un travail avec un psychothérapeute ou un psychiatre. L'accompagnement thérapeutique est défini alors comme étant de l'ordre du soin et sort du cadre de l'entreprise.

Du point de vue des psychiatres, des psychologues et des psychanalystes, « le coach n'explore pas ... la psychopathologie ni la genèse des difficultés : il se concentre sur la solution dans le présent, sans évaluer les événements du passé ni leurs impacts sur le présent. » (Rengade, 2017, p. 152). Le coaching est donc restreint à l'action de faire changer des comportements et est critiqué, car jugé superficiel par les psychologues.

Certaines données ont fortement évolué depuis les premiers travaux de distinction entre le coaching et la thérapie (Persson, 2005) puisqu'il existe maintenant des coachs de vie, c'est-à-dire des coachs qui proposent un accompagnement en coaching dans le registre de la vie privée en priorité. La distinction vie privée/vie professionnelle est une différenciation qui provient d'une vision externe au coaching et nous consacrons une partie de notre dernier chapitre à expliciter pourquoi cette distinction est moins importante pour l'accompagnement en coaching qu'il n'y paraît. En effet, en détaillant le processus du coaching, et en abordant la personne de manière holistique, le coaching présente cette particularité de ne pas découper les pans de la vie du coaché en domaines séparés.

L'ubérisation du métier de coach participe à un manque de limite entre la thérapie et le coaching, en rendant ce dernier à la fois plus accessible à travers de multiples plateformes reliant des demandes et des offres par des professionnels, mais en rendant le métier de coach encore plus évanescent, car ces plateformes n'utilisent pas de critères officiels pour sélectionner les professionnels qu'elles proposent. Ainsi on trouve des psychothérapeutes devenus coachs, des coachs ayant été formés à la psychothérapie, et même des praticiens du « coaching psychanalytique » (Arnaud cité par Persson, 2011, p. 26).

Historiquement les outils du coaching ont été construits en parallèle avec ceux de la psychothérapie et en particulier ceux des Thérapies Cognitives et Comportementales. Plusieurs modèles ont été forgés et utilisés en commun. Le modèle du développement transformatif (Laske, 1999), l'approche systémique de Tobias (1996), et les travaux concernant les thérapies cognitivistes-behavioristes comme la *cognitive-behavior therapy* (Ducharme, 2004) ou la *rational-emotive behavior therapy* (Sherin, Caiger, 2004) retracent les passerelles entre la psychothérapie et le coaching dès leur origine. Cependant le métier de psychothérapeute est encadré de manière plus claire (Rengade, 2017), mais cet encadrement juridique datant de 2010, qui restreint la pratique de la psychothérapie aux seuls psychologues, médecins et psychanalystes est fortement décriée par les autres professionnels de la thérapie, en France, qui ont investi de 5 à 7 ans dans des formations coûteuses en psychothérapie et qui ne sont pas reconnus alors qu'ils le sont dans d'autres pays d'Europe. Le législateur français se justifie en argumentant qu'il répond avant tout à un besoin éthique de diminuer les risques de dérive ; mais il semble aussi qu'il défende les prés carrés de métiers déjà existants, sans tenir compte de ceux émergents qui répondent à des besoins et qui bénéficieraient d'un encadrement juridique à part entière et non fondé uniquement sur l'étalon de la médecine et de la psychologie clinique.

Melançon (2018, p. 20) présente la psychothérapie en comparaison avec le coaching en spécifiant que celle-ci est souvent le fruit d'une demande liée à une souffrance d'ordre personnel et que ce type d'accompagnement peut être long : « Il faut cependant préciser que plusieurs variantes de traitements, de relations d'aide et d'interventions d'ordre thérapeutique existent. Dans tous les cas, le thérapeute accompagnateur – qu'il porte le titre de psychologue clinicien, psychiatre, psychothérapeute, psychanalyste ou autre – est considéré comme un professionnel de la santé mentale. » Melançon (2018) différencie ce type d'accompagnement du coaching par son sujet, son objectif, et sa démarche. Enfin les professionnels qui proposent

des thérapies présentent des différences identifiables avec le coaching : des séances plus courtes (de 45 à 60 minutes) (Rotenberg, 2000), une fréquence souvent plus rapide pour la psychothérapie (hebdomadaire ou bihebdomadaire), alors qu'elles seront espacées d'une ou plusieurs semaines, ou mensuelles, voire plus espacées en coaching. Enfin le coaching se caractérise par un contrat souvent écrit, et établi sur des objectifs ce qui est rarement le cas dans l'accompagnement psychothérapeutique (Cannio & Launer, 2010). Enfin, le terme *patient* ne peut pas être utilisé dans le cadre du coaching alors que ce mot ne pose aucun problème déontologique pour les métiers de psychologue, psychanalyste et bien sûr psychiatre.

Moreau (2017, p.20) définit dans sa thèse une limite tangible entre le coaching et la psychothérapie : « *Le coaching diffère de la psychothérapie parce qu'il concerne l'univers professionnel et un travail comportemental plutôt qu'un travail psychique.* » Mais cette délimitation est moins claire si on en croit l'évolution des difficultés rencontrées au sein des organisations qui peut nécessiter un accompagnement sur le plan psychique ou du moins une détection de la dimension dangereuse sur le plan psychique de l'état de la personne coachée. Ainsi la critique faite au coaching que les coachs ne sont pas formés à détecter la limite de leur champ d'action et à accompagner le coaché vers un travail plus profond est inexact si on étudie le contenu diffusé dans les formations sérieuses au coaching qui adoptent les mêmes critères que les psychologues ou psychiatres : « à l'instar des signaux que relève Rogers : présence d'émotions extrêmes, telles que la colère ou la dépression, de toxicomanie ou d'anxiété, de pleurs intenses et incontrôlables, d'une peur majeure qui domine la vie du client, ou d'un traumatisme intense, des problèmes graves d'estime de soi, des vécus d'humiliation. » (Rengade, 2017, p. 152) pour évaluer la faisabilité d'un coaching et la prise de responsabilité du coach de prendre en charge un accompagnement. Les coachs ne peuvent faire abstraction du respect de l'état psychique d'un client, car la description de Rogers comporte des signaux forts. La praxis démontre que ces signaux rendent rapidement le coaching ingérable pour le coach qui n'est pas formé de manière approfondie en psychologie, et l'oblige à soit adresser son client, soit faire un signalement au médecin du travail, ce qui est une responsabilité plus lourde que celle du psychothérapeute qui ne fera de signalement qu'en cas de danger imminent. Le coach peut aussi agir plus en amont au sein des organisations puis mettre fin à un contrat caduc sur le plan psychologique, justement parce qu'il n'est pas formé à traiter la souffrance humaine ou parce qu'il peut être incriminé, dans le cadre des organisations, s'il ne signale pas une personne en difficulté. (Voir Chapitre 6 présentant l'éthique du coaching).

Le coach peut aussi participer à une prise de conscience du coaché, et encourager le coaché à décider d'entreprendre un travail plus en profondeur à la suite d'un coaching ou en complément d'un coaching, ce qui s'avère assez courant, le coaching servant à la fois de mise en route d'un travail psychique et de déclencheur et d'apaisement des peurs versus le travail psychologique profond. Enfin, si le coaching doit s'interdire de prétendre intégrer la dimension des difficultés psychologiques du coaché, alors comment doit-il s'adapter à l'évolution de la législation actuelle française qui tend à prendre en compte la personne au sein de l'entreprise comme un individu pouvant ressentir des souffrances dans le cadre des organisations ? Le coach, pour rester dans le cadre de son intervention, doit-il faire abstraction des problématiques psychiques, couper la personne en deux et ne travailler que sur le plan de l'organisation, de la performance et des seuls outils voués à l'efficacité ? La praxis tend à montrer que cette situation extrême du coach incapable d'accueillir le coaché dans ses besoins émotionnels et psychiques, crainte répétée dans la littérature, est artificielle dans la réalité. Les motifs de mise en cause de cette artificialité projetée seront détaillés dans le chapitre consacré à l'éthique du coaching.

En effet, depuis la loi sur les risques psychosociologiques, les attitudes en entreprise au regard des dangers de troubles psychosociaux ont évolué. Dès 2002, les entreprises ont dû s'organiser pour prendre en charge des situations qui étaient « tues » par le passé, car ces lois ont identifié et référencé les situations nécessitant une intervention de l'entreprise, en les informant de leur responsabilité y compris en cas de *laisser-faire* ce qui était la réaction la plus courante avant la parution de ces lois. Des conséquences juridiques et pénales ont appuyé cette prise de conscience et des mots comme *stress au travail*, *harcèlement*, *burnout* ou syndrome d'épuisement professionnel, ainsi que celui plus global de la *souffrance au travail*<sup>7</sup>, ont pris une dimension tangible. Dans l'univers sémantique du coaching, on évoque alors le terme de marché de la souffrance psychique (Roland & Le Coz, 2007).

Dans ce contexte, le principe d'associer le coaching uniquement à l'univers professionnel (Angel & Amar, 2010) n'est plus autant d'actualité, car les mêmes coachs vont agir, au sein des organisations et auprès de clients privés, sur des problématiques d'ordre privé et professionnel indifféremment dans les deux environnements. Les risques de glissement entre le coaching et la psychothérapie sont relevés comme pouvant être à l'origine d'une suradaptation imposée, attendue et camouflée, doublée du contrôle des comportements (Gori & Le Coz, 2006). Il est

---

<sup>7</sup> Loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale. Loi n°2002-73.

remarquable aussi que dans de nombreux autres pays, les mêmes formations d'accompagnement s'adressent aux thérapeutes, psychothérapeutes et aux coachs et que ce soit est référencé dans la littérature, sans besoin de précaution éthique drastique de différenciation entre les métiers (Atad & Grant, 2020). Par ailleurs l'étude de l'évolution pré et post formation au coaching mêlant des personnes formées à la psychothérapie et d'autres ne l'étant pas, montre que la première catégorie augmente son désengagement par rapport à l'espace problème et que la deuxième augmente sa capacité à traiter des problèmes d'ordre émotionnel. Les deux groupes évoluent en miroir et remplissent les lacunes qui leur sont spécifiques (Atad & Grant, 2020).

### *Le coaching et la psychanalyse*

Bien que certains coachs s'affichent proches, liés ou formés à la psychanalyse ou que certaines personnes formées en psychanalyse se proclament faire du coaching, le lien entre les deux univers que ce soit en termes de positionnement épistémologique, de pratique et de principes restent ténu voir antinomique en dehors des racines de chaque discipline.

En effet, le lien le plus important dans l'enseignement du coaching est historique, lié au travail de Freud et provient du contexte sociétal de son époque. Dans le monde cartésien et dont la moralité dualiste contraignait les contemporains de Freud à emprisonner les personnes ayant des comportements dangereux sans faire la distinction entre celles responsables de leurs actes et celles qui ne l'étaient pas, l'inconscient n'était pas pris en compte, ni l'importance des troubles mentaux. Les personnes souffrantes étaient toutes jugées de la même manière, si elles présentaient des troubles remettant en cause la responsabilité de leurs actes ou pas. On oublie parfois que cette prise en compte de l'inconscient, de la souffrance psychique et de l'irresponsabilité morale du malade mental vient du travail de Freud et a profondément changé des notions fondamentales en psychologie, mais aussi dans les domaines de l'éthique, des lois, de la médecine, et de la manière dont les personnes irresponsables sont traitées et prises en charge par la société de nos jours.

Ce véritable glissement profond en termes de paradigme a apporté une notion importante utilisée au quotidien en coaching : l'importance de l'inconscient dans de nombreux blocages, mais aussi son apport en termes de ressources, de programmes aidants, ou d'aide à la clarification des besoins. En coaching l'inconscient est considéré comme intervenant dans le tri hiérarchique entre ce qui est moins important et ce qui est plus important pour la personne coachée en aidant la personne à se connecter à sa *vision globale et instinctive*, par différents

outils, pour l'aider à prendre les bonnes décisions. L'intervention de l'inconscient de la personne coachée s'observe aussi quand par exemple, après une bonne nuit de sommeil, les idées sont claires et ce qui semblait opaque la veille est organisé et perceptible le lendemain. Bien sûr rien ne prouve scientifiquement que c'est l'inconscient qui a opéré la prise de recul nécessaire à ce tri qui devient conscient au réveil, mais les coachs appuyés par les neurosciences, ont de fortes présomptions que c'est l'inconscient qui participe à ranger ce qui ne pouvait l'être la veille avec le simple recours de raisonnements rationnels. L'inconscient est donc plus considéré comme une ressource en coaching qui apporte une vision globale, instinctive, clarifiante quand la situation est source de confusion et que tous les tris sur le plan rationnel n'ont pas fonctionné. (voir l'hypnose eriksonienne)

Dans le premier article publié, présenté dans cette thèse nous analysons les relations qui existent dans la construction du coaching avec son ancêtre la psychanalyse, qui est à l'origine de la découverte de l'inconscient, et le rôle et l'apport de l'inconscient à l'élucidation de nombreuses sources de difficultés, mais aussi de nombreuses clefs pour dénouer précisément des blocages.

Enfin, il est à noter, que la pratique du coaching associée à la psychanalyse pose des problèmes de cohabitation des deux paradigmes coaching versus psychanalyse dans leurs cadres différents (Arnaud, 2003). On trouve ici une distinction importante reconnue par la majorité des coachs pratiquant en entreprise, car les coachs dans les organisations ne peuvent pas proposer un suivi de type psychanalytique à leurs clients, même s'ils sont formés à cela. En effet, le suivi psychanalytique convient à un travail poursuivi sur plusieurs années, que les entreprises ne souhaitent pas prendre en charge, mais aussi des séances et une pratique orientée différemment. De plus, la psychanalyse s'utilise en priorité dans l'univers personnel.

Quelques exceptions à ce principe de non-cohabitation entre le coaching et la psychanalyse subsistent et, par exemple, dans une approche psychodynamique, la psychanalyse est utilisée afin d'accompagner des cadres à visiter leurs pensées inconscientes pour mieux comprendre leur manière de penser, de ressentir et d'agir au travail (Feldman & Lankau, 2005).

### *Les craintes associées au coaching*

Une large part de la littérature en gestion demeure consacrée aux défiances à l'égard du coaching. Ce dernier peut être considéré, en fonction des auteurs, comme un palliatif et un



substitut au management lorsqu'il est mis en échec (Amado, 2004, Pezet & Le Roux, 2012), comme un procédé pour obtenir des personnes coachées un alignement entre leurs objectifs personnels et ceux de la rentabilité du capital (Gaulejac, 2009), comme un outil de normalisation et de contrôle social (Gori & Le Coz, 2006) ou comme une nouvelle forme de domination, voire de manipulation dans l'accompagnement (Guillaume, 2009). Comme tout autre métier permettant d'influencer la dimension psychologique des personnes, le coaching inquiète, mais la recherche de normes et de critères pour le valider ne réussit pas, pour le moment à garantir la qualité de ses prestations et l'éthique de ce métier. L'évolution des articles de recherche tend cependant vers une meilleure compréhension des spécificités du coaching au fur et à mesure que des effets positifs de ce type d'accompagnement sont observés et que son utilisation au sein des organisations se confirme.

Le coaching est parfois décrit comme manquant de contours et de clarté dans son positionnement, ses origines épistémologiques, et en mal de légitimité sur les plans de son identité, du manque de structure de son discours en proximité avec celles de conseil ou de formation et de délimitation de sa finalité morale regroupant des intérêts communs, mais aussi contradictoires (Fatien, 2008). Ce travail permet de visiter de multiples dimensions du métier de coach en se focalisant sur sa légitimité, ce mot figurant comme une occurrence forte et citée dans 74 pages de la thèse de Fatien. Cette répétition correspond à la première phase des études concernant le métier de coach, qui tente de le visiter en cherchant à mesurer sa légitimité entre ambiguïtés et tensions, entre différentes notions en devenir et enjeux de pouvoir.

C'est dans ce cadre que nos travaux cherchent à éclairer la dimension éthique du coaching, dans sa réalité énoncée par les coachs, à travers sa dynamique d'accompagnement du changement, dans son éthique propre liée à la recherche du Bien et dans sa gestion de son paradoxe interne entre déni des problèmes éthiques et intégrations de ceux-ci tout au long du processus.

### *Les lettres de noblesse du coaching*

Les premiers travaux se fondent essentiellement sur l'analyse du discours des écrits se rapportant au paradigme du coaching, les travaux suivants semblent tendre à démontrer que le coaching a atteint ses lettres de noblesse en clarifiant son utilité et ses spécificités. Les discours disparates et contradictoires semblent s'organiser progressivement. Fatien (2008) évalue les différents types de légitimité du coaching en présentant les réponses aux différents types de

besoins verbalisés par les coachés. Le coaching est alors présenté comme comportant des qualités de pragmatisme, comme une réponse unique et nouvelle d'accompagnement, car centrée sur les personnes coachées. La légitimité du coaching qui émerge semble être de type expérimental, car fondée sur l'expérience des coachs et la construction d'un lien de proximité avec les personnes coachées.

Du point de vue de la notoriété du coaching, l'ICF, dans son étude en 2014, consigne que les personnes affirmant connaître un peu ou beaucoup le coaching choisissent pour décrire le coaching l'item *S'associer dans un processus créateur et apte à susciter la réflexion afin de maximiser le potentiel personnel et professionnel* qui correspond à la définition de l'ICF du coaching. Cette réponse est sélectionnée par 35% des personnes interrogées. La deuxième définition la plus choisie est celle qui correspond au mentorat à savoir *Offrir une orientation à partir de sa propre expérience ou dans une zone spécifique du développement de carrière*, un point de vue privilégié par 32% des personnes interrogées. Ainsi, dès 2014 plus de 60% des personnes interrogées associaient le métier du coaching à une définition validée par les coachs ou celle très proche du mentoring.

Notre recherche s'inscrit dans le courant de la théorie critique (Fatien, Diochon & all. 2014) qui met en exergue la dimension subjective et interprétative de chaque observation, raisonnement ou postulat. Selon cette théorie, la connaissance ne connaît pas de neutralité, ni d'objectivité absolue, car la réalité sociale est multiple, arbitraire et souvent contradictoire.

L'étude du coaching s'inscrivant dans ce courant de pensée suscite l'opportunité pour le chercheur de s'interroger sur les finalités sociales des organisations décrites en lien avec des inégalités nécessaires à l'équilibre commun (Taskin & de Nateuil, 2011), ce qui donne le rôle au coaching d'instrument d'émancipation se défiant d'une vision technique de l'organisation ou d'un gouvernement par la norme.

Cette part de la littérature est complétée dans notre travail par la présentation des outils des coachs qui rendent tangible et justifient la diversité des discours, et participe à expliciter la diversité des points de vue et des formes de rationalités en prônant que *la carte n'est pas le territoire* (Voir paragraphe *La carte n'est pas le territoire*, Partie 3, p. 262.)

## Le cadre théorique et les notions clefs qui s'appliquent en coaching

« Une confrontation permanente entre théorie et expérience est une condition nécessaire à l'expression de la créativité. » Pierre Joliot-Curie

Parmi la multitude de définitions, d'offres, d'influences et de pratiques, émergent des notions clefs qui caractérisent le coaching et permettent de le situer dans son cadre théorique.

La pratique du coaching présente cet intérêt qu'il agit comme une heuristique permanente dans un contexte polyphonique de données d'origine diverses. De la même manière, Biétry et Creusier (2015, p. 29) décrivent leur travail cherchant à définir des profils en termes de bien-être au travail : «... nos données ne nous permettent pas de statuer sur l'explication qui doit être donnée à l'existence empirique de ces profils. Des tests d'interaction entre les dimensions du bien-être au travail seraient pour cela nécessaires. Si elles ne paraissent pas animées par un jeu de compensations, la nature même de ces relations reste à être identifiée. Existe-t-il entre elles des effets de synergie sous forme d'amplification, de modération ou de médiation ? Dans la même logique, de nouvelles recherches sont nécessaires pour identifier les antécédents de ces profils. À ce sujet, d'autres caractéristiques personnelles, sociodémographiques ou contextuelles devraient être examinées. »

C'est cette logique systémique, en observant une multiplicité de facteurs psychosociologiques, et de liens entre le coaché et ses multiples interlocuteurs, objectifs et missions, qui gouverne l'accompagnement en coaching, et qui sous-tend toute approche théorique du coaching. En cherchant à faire émerger des idées nouvelles et des solutions de la bouche du coaché ou des changements désirés par le coaché dans son comportement, le coaching propose un accompagnement qui tend vers la réponse aux objectifs de sa mission. La multiplicité des éléments entrant en considération dans les choix et la mise en action de la personne coachée sont en effet d'ordre éducatif, social, sociodémographique, contextuel, psychologique et moral pour ne citer que ces champs.

Les notions entrant en interaction en coaching sont multiples et parfois contradictoires, ce qui est intégré par un coach qui préfère la logique générative à celle linéaire et déductive manichéenne.

Les différents cadres théoriques intervenant dans notre travail recoupent tout d'abord celui du changement en tant que *matière première* du coaching qui se caractérise par des actions visant

l'accompagnement du changement. La cybernétique permet d'observer le processus du coaching et explique ses origines conceptuelles. Dans la littérature, les changements sont observés en ce qui concerne les finalités du coaching, les comportements, et la motivation. Les évolutions remarquables sur lesquels le coaching agit revêtent des dimensions processuelles et finales qui ont un impact sur l'accompagnement de l'adaptabilité du coaché, se traduisant par le développement de la flexibilité intellectuelle, de l'intelligence émotionnelle et des talents. Ces expressions du changement sont fondamentales en coaching, car elles constituent à la fois des centres d'attention des coachs, des moyens et des résultats. Le cadre théorique de l'établissement des objectifs permet de conceptualiser la dynamique processuelle du coaching. Enfin, nous introduisons les cadres théoriques complémentaires aidant à dessiner le paradigme du coaching : le bien-être, le capital humain lié au talent d'adaptabilité, la performance versus la psychologie positive, et l'éthique sans qui la compréhension de l'accompagnement du changement en coaching resterait partielle.

Pour illustrer comment le coaching interagit avec ces cadres théoriques, dans son processus particulier d'accompagnement du changement, nous abordons chaque cadre théorique relevé en complétant par des remarques, lorsque c'est possible, concernant le mode applicatif de ces notions dans les séances de coaching, soit par l'illustration d'outils pratiques détaillés dans la dernière partie, soit par des modes de questionnement utilisés en coaching et reliés au cadre théorique cité, ce qui permet de comprendre, par la praxis, les processus spécifiques au coaching. Lorsque cela représente un intérêt pour illustrer le cadre théorique du coaching, des études illustrant le paradigme du coaching sont détaillées et commentées.

### *Le changement : matière première du coaching*

*« Si le coaching suscite des attentes différentes, s'il comporte des pratiques hétérogènes, il possède néanmoins un socle de base reflétant un positionnement adaptatif : cette pratique d'accompagnement est mobilisée en vue de l'adaptation des individus à un contexte en perpétuel changement. » (Persson, Rappin, 2015, p. 204)*

L'accompagnement du changement est considéré dans la littérature en gestion comme *la matière première* du coaching (Grover & Furnham, 2016 ; Persson & Rappin, 2015 ; Bachkirova & al., 2014 ; Grant & Gerrard, 2020 ; Fatien Diochon & Lovelace, 2015, Taylor &

al., 2019 ; Jones & al., 2018 ; Hackman & Wageman, 2005), car les organisations font appel aux services des coachs afin d'anticiper, d'accompagner, ou de gérer le changement. Le coaching apporte des outils augmentant l'adaptabilité aux situations les plus variées des salariés et des équipes afin que ceux-ci s'adaptent à leurs environnements et besoins. Selon Persson & Rappin (2015, p.105) le coaching, se traduit par « une quête d'autonomie fondée sur un savoir autofinalisé » en redimensionnant l'attention du coaché vers l'atteinte de ses objectifs, en intégrant ses besoins et ses modes de fonctionnement préférentiels, son intelligence émotionnelle, et la conscientisation des talents.

L'évaluation du coaching par ses clients s'effectue souvent sur des critères d'évolution. Il y a un avant et un après-coaching. Les coachs eux-mêmes se disent *accompagner le changement*. Les contrats de coaching, consignés par écrit, font souvent état dans l'énonciation des objectifs, de changements attendus, liés à des modifications de l'environnement ou à des besoins d'adaptation du coaché à une partie de la définition de son poste inscrite dans sa *job description* ou *feuille de poste* ou à l'évolution de ses missions. On observe la dimension intrinsèque du changement au sein des séances de coaching, à travers une évolutivité des objectifs que nous détaillerons, car ce mécanisme est l'un des plus caractéristiques du coaching. Cette partie du processus se traduit par différents types de changements accompagnés par le coaching. Il s'agit d'accompagner la personne vers des changements désirés dans différentes dimensions : changements de comportements, changements pour atteindre des objectifs, et pour cela changement de méthodes ou changement de point de vue, d'analyse ou de mode opératoire.

Ainsi, le coaching est décrit comme un accompagnement du changement des ressources de l'individu, de ses talents et de ses compétences (Trébuq 2015, Belghit & Trébuq, 2016, Martin, 2014 ; Méreaux & al., 2012, Taylor & al. 2019, Boyatzis, 2008, Déci & Ryan, 2002).

### *Le coaching dans son processus et la dynamique cybernétique*

En quête de son épistémologie, le vocabulaire du coaching rassemble les terminologies propres au changement, car les termes comme *accompagnement*, *démarche*, *attente*, *objectif*, et *processus* dessinent le paradigme du coaching à travers le mouvement.

Depuis l'approche cybernétique développée dès 1946 au sein des conférences Macy (Rappin, 2013), un champ nouveau d'application au croisement des mathématiques, de la psychologie et de physiologie s'est dessiné pour fonder les bases de l'intelligence artificielle et des interactions

programmées qui régissent notre monde connecté. La cybernétique introduit la dimension applicable au coaching de raisonner en termes de systèmes et d'interactions entre les systèmes. Elle introduit des notions comme les rétroactions ou feedbacks entre les systèmes opérationnels, la modélisation et d'autres concepts émanant de l'étude des mécanismes de communication. Ses applications au coaching apparaissent dès les conférences de Macy (Rappin, 2013) en observant les systèmes complexes d'informations et leur homéostasie ainsi que les redondances ou *patterns* qu'ils produisent dans une forme *d'ordre arraché au désordre* ou néguentropie, entre l'entropie et l'homéostasie.

Une dynamique cybernétique du coaching apparaît dans de multiples articles même si très peu font le lien avec ses racines cybernétiques ; or l'intérêt de la cybernétique est d'observer des systèmes complexes d'information et de décrire leurs fonctionnements, liens, influences, et boucles de rétroaction ainsi que leur homéostasie, entre autres (Autissier & al., 2018).

Afin de caractériser les relations au sein d'un système, Bateson (1972) met en valeur des liens non plus de causalité, mais de restrictions ou de manques d'informations qui agissent comme une pièce manquante dans un puzzle et qui guident vers un choix. Ainsi la description des contraintes exercées sur un système permet d'inspirer de nombreux outils en coaching qui ont pour objectif non de guider le coaché vers une relation linéaire de causalité qui a pour effet de le bloquer dans un raisonnement centré sur la rationalité, mais de rechercher une multifinalité évolutive et adaptative. C'est donc dans le *quelle est la ressource qui manque ? Comment la trouver ailleurs ?* , et *Qu'est-ce qui pourrait changer la situation en mieux ?* que l'on peut chercher à observer les situations vécues par les coachés en coaching, afin d'en extraire la dimension cybernétique. Les nombreuses études du discours des coachs s'attèlent aux écrits essentiellement et très peu prennent la forme d'entretiens non directifs concernant le vécu des coachs à travers leurs cas d'accompagnement. Or les coachs sont habitués aux partages de pratiques, à la réflexivité au sujet de leur vécu de leur pratique et à l'observation des interactions que suscitent leurs accompagnements au sein des organisations. Comme le font les psychologues en partage de pratiques, et d'autres métiers de l'accompagnement, les échanges qui découlent du partage de pratique sont riches d'enseignements, car ils font émerger plus facilement les dimensions relationnelles entre les parties, en suscitant la description implicite des interactions et effets observés dans les situations vécues énoncées comme en cybernétique.

Les visionnaires des conférences de Macy ont ainsi modélisé des applications possibles dans les sciences cognitives du feedback ou du mécanisme téléologique, mais le fait d'observer quels sont les types de changements observés par les coachs et quelles sont les évolutions liées à la

flexibilité intellectuelle au sens cybernétique dans le processus du coaching dans les organisations n'a pas été exploré.

Pourtant le coaching agit de manière systémique sur le coaché, son équipe et son entreprise. Il apporte des outils au coaché pour que celui-ci puisse régler des flux de communication et générer des actions le concernant, concernant son équipe et impliquant d'autres parties prenantes en répondant aux objectifs dans différentes directions et sous la forme de différentes actions entropiques qui cherchent à déjouer les différentes formes d'homéostasie dans les organisations. La dynamique du coaching influe donc en diffraction sur plusieurs cercles concentriques si l'on considère le coaché ou l'équipe coachée au cœur de cette vision.

De même, notre observation du processus du coaching permet d'illustrer une autre dimension cybernétique, car on y retrouve le processus du TOTE (Test – Operating – Test – Exit) enseigné aux coachs dans certaines certifications et modélisé dans ce métier comme un exemple de rigueur de process qui permet de guider le coaché dans une suite de réajustements qui l'amènent progressivement à atteindre ses objectifs. On retrouve aussi la notion d'écologie de l'esprit qui prend en compte le système et la réflexivité au sujet des inconvénients du changement dont nous détaillerons les principes et le questionnement.

### *La théorie de l'établissement des objectifs.*

La théorie de l'établissement des objectifs est celle qui pose le cadre le plus adapté à la pratique du coaching, car elle s'en approche à la fois dans sa présentation conceptuelle systémique représentative du processus du coaching et dans ses choix de notions qui interviennent toutes en coaching.

La recherche du sens donné aux objectifs en termes de direction et de signification fait partie de la *Goal setting theory*. Elle est reconnue comme l'une des théories les plus importantes en matière de management et de comportement organisationnel. Ce travail de recherche tend à montrer que certaines caractéristiques d'objectifs génèrent une meilleure allocation des ressources personnelles et une durabilité dans les efforts fournis. Le fait que les objectifs soient les plus précis possibles est corrélé avec une forte incitation. Tout d'abord appliquée à des objectifs de performance, il a été démontré que l'importance associée par la personne à l'objectif ainsi que la confiance dans les chances de l'atteindre ont une incidence sur l'atteinte de l'objectif.

En 2019, Taylor & al. indiquent que la détermination des objectifs est une méthode établie dans

un contexte de performance avec des mesures associées à ces objectifs. Ces techniques de clarification des objectifs fonctionnent, selon les auteurs, lorsqu'il s'agit de changer des comportements et en particulier de modifier des routines.

La théorie de l'établissement des objectifs considère le niveau de difficulté des tâches, la performance, l'introduction de dimensions liées à l'apprentissage, la spécificité et la proximité des objectifs comme des éléments ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs (Locke & Latham, 2002).

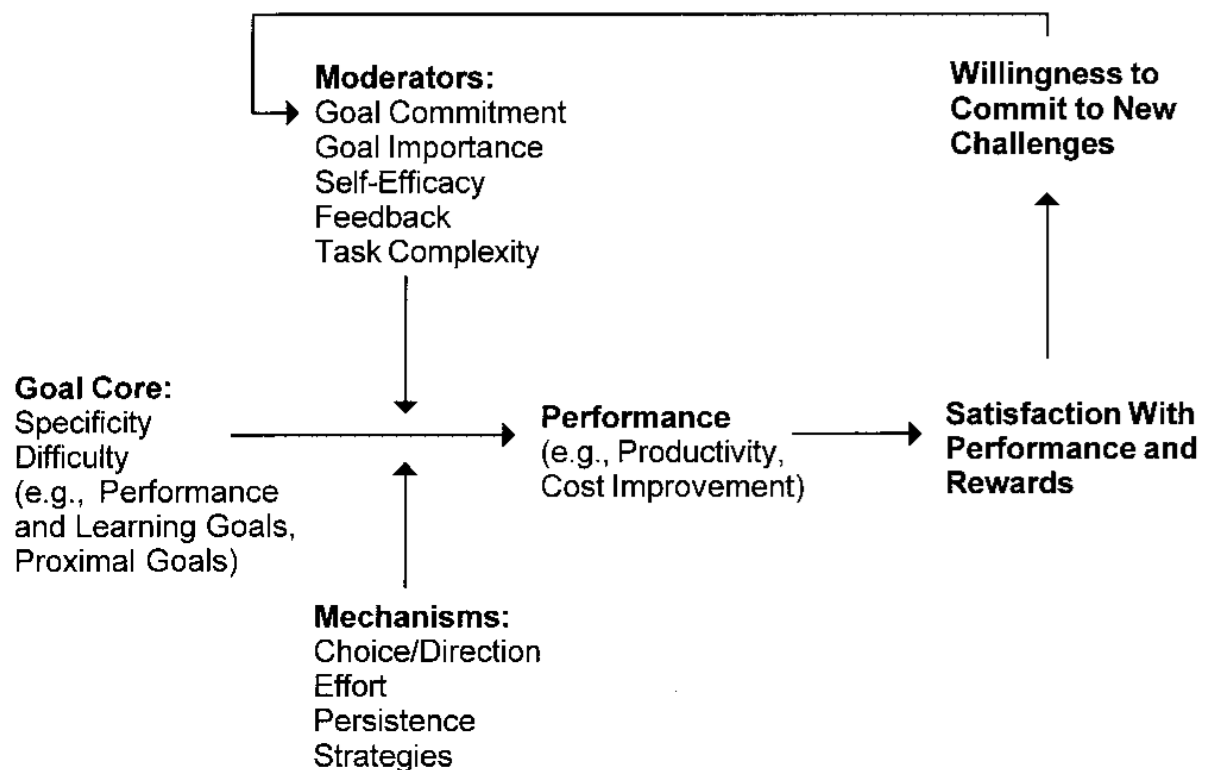
Cette théorie s'accorde avec la théorie de la conscience sociale pour établir l'importance des objectifs conscients et de l'auto-efficacité, ces deux notions étant très usitées en coaching. La théorie de l'établissement des objectifs se concentre sur la définition de ce qu'est un objectif efficace. Les propriétés qui ont une influence sur celui-ci sont sa spécificité et son niveau de difficulté, les effets des objectifs sur les individus, les groupes et les niveaux hiérarchiques, l'importance de l'apprentissage versus la performance dans les objectifs, le rôle des objectifs comme médiateurs ou comme incitation et l'origine des objectifs (selon qu'ils sont assignés, ou autodéterminés, selon qu'ils ont été fixés avec la participation de la personne concernée ou en passivité).

Le fait de clarifier les objectifs selon la théorie de l'établissement des objectifs a été démontré comme ayant un impact positif sur la performance à travers plus de 100 tâches différentes impliquant plus de 40.000 participants dans au moins 8 pays. La motivation consciente est décrite comme étant à prendre très au sérieux dès l'article de 2002 de Locke et Latham qui décrit plusieurs mécanismes fondateurs du questionnement en coaching et en particulier dans ce qui est appelé par les coachs *la clarification d'objectifs*.

Selon Locke & Latham (2002, pp 714), l'établissement des objectifs vise la performance et la satisfaction, il procède de mécanismes de choix, d'efforts, de persistance et de stratégies et il est modéré par l'engagement, l'importance des buts, le sens de l'efficacité personnelle, les feedbacks et la complexité des tâches. (cf. Figure 3)



Figure 3 - Essential Elements of Goal-Setting Theory and the High-Performance Cycle (Locke & Latham, 2002)



Cette figure détaille les éléments sur lesquels le coaching agit en créant un focus de l'attention du coaché sur chacun de ces éléments, puis en lui offrant des outils, exercices, aides à la prise de recul, ou des mécaniques d'accompagnement en fonction des besoins du coaché. Pour chacune des notions de ce schéma, le coaching intègre différents moyens ou boîte à outils pour pallier aux difficultés du coaché.

Tout d'abord le coaching aide à clarifier ce vers quoi le coaché tend. Différentes facettes apparaissent, mais elles peuvent toutes être reliées à la performance et à la satisfaction sous différentes formes d'expression. Le bien-être, par exemple, peut être relié à une forme de satisfaction ou aux modes opératoires préférés du coaché et à ses besoins d'amélioration en termes de méthodes pour atteindre la performance.

En visant à la fois la performance et la satisfaction, ce qui peut créer des contraintes contradictoires et donc des facteurs de choix à prendre en compte et à pondérer, dans la clarification des objectifs, le coaching intervient en prenant en compte la personne de manière holistique c'est-à-dire son passé, son présent et son futur, son système de valeurs, ses influences, ses sources de motivation, ses difficultés et ses freins. La boucle de la clarification des objectifs,

que nous allons détailler dans notre dernier chapitre, introduit la nécessité d'intégrer en coaching des difficultés d'ordre éthique, mais aussi des difficultés d'origines variées, émotionnelles, expérientielles ou provenant d'autres facteurs dès le début du coaching et tout le long de son processus. À ce stade intervient la spécificité c'est-à-dire la dimension tangible des objectifs dont nous clarifierons les critères, le niveau de difficulté et les sous-objectifs d'apprentissages qui permettent d'atteindre les objectifs globaux.

La clarification de l'importance des buts est le fruit de cette pondération, elle est reprise dans le schéma de Locke & Latham (2002) et demeure cruciale en coaching. Dans la clarification des objectifs l'importance des buts est la première étape sur lequel le coach aide le coaché à concentrer son attention. Les éléments venant modérer cette importance sont fonction de l'engagement de la personne sur lequel le coaching agit par son mécanisme de TOTE et de mise en pratique puis de révision des objectifs à chaque séance en fonction des étapes accomplies grâce à une boucle de *feedback* et de réflexivité qu'instaure le coach dans son questionnement accompagnant. La complexité des tâches intervient en coaching lorsqu'elles sont jugées inatteignables, puis soumises au mécanisme du *chunking* qui divise les tâches en sous-tâches et en objectifs atteignables. Les efforts, la persistance sont soutenus par les stratégies que le coaché invente pour tester dans sa réalité quotidienne, entre les séances, différentes manières d'atteindre ses objectifs qui sont imaginées puis testées pour nourrir la découverte d'autres possibilités ou manières d'atteindre les objectifs dans une boucle vertueuse.

Enfin, la volonté de s'engager dans de nouveaux challenges est l'un des leviers les plus actifs en coaching à travers différents moyens que nous détaillerons, mais qui recouvrent à la fois la dimension atteignable des objectifs clairement posés qui encouragent à tenter de les atteindre, mais aussi la reconstruction de la confiance en soi et l'augmentation de l'appétence au challenge, dont les challenges d'apprentissages font partie.

Les effets de l'établissement des objectifs sont fiables (Locke & Latham, 2002). Les erreurs pour reproduire les résultats qui montrent qu'il existe un lien certain entre la performance et l'établissement des objectifs, sont généralement dues à un manque de feedback, aux faits de ne pas obtenir d'engagement en rapport avec les objectifs, de ne pas mesurer les objectifs autodéterminés, de ne pas transmettre les connaissances nécessaires aux tâches, de choisir un objectif de performance alors que dans le contexte un objectif de connaissance aurait plus d'impact, de ne pas mettre en place des objectifs intermédiaires et rapidement atteignables, en particulier dans des environnements incertains ou ne pas inclure une gamme assez large de types de difficulté pour atteindre les objectifs dans l'étude menée (Locke & Latham, 2002). Ces

limitations au lien fermement démontré entre la performance et l'établissement des objectifs rejoignent les principes utilisés en coaching à savoir l'importance du choix des objectifs par la personne coachée qui doivent être autodéterminés, la précision des objectifs en lien avec les tâches et la responsabilité du coaché à pouvoir avoir un impact sur les changements.

Ces mécanismes propres à l'atteinte des objectifs, clarifiés par Locke et Latham situent le processus du coaching dans son cadre et expliquent en grande partie son succès et son impact. C'est dans la manière dont le coaching agit pour accompagner l'atteinte des objectifs que notre contribution est clarifiante et c'est l'objectif des descriptions en dernière partie de cette thèse afin de concrétiser le *comment* le coaching parvient à mettre en place ces dynamiques dans son accompagnement.

### *Les formes de changements étudiées en coaching*

#### Les changements dans la finalité

On considère qu'il y a un changement en coaching, selon Taylor & al. (2019, p. 3) quand il y a une « modification dans la conception de soi et/ou de ce que l'on veut, jusqu'au point où l'individu met en place une transformation autodirigée de ses attitudes, de sa motivation et/ou de son comportement ». Le changement jalonne l'ensemble du questionnement dans les séances de coaching du début des séances, à travers la clarification des objectifs, à la fin, où se jouent des étapes de conscientisation des changements pour les consolider. Ces types de changements de motivation sont accompagnés par la flexibilité intellectuelle. La flexibilité intellectuelle est « la capacité d'adaptation d'un individu à son environnement (flexibilité adaptative)... renvoie à la capacité d'un individu à trouver des solutions mis en présence d'ambiguïté ou de complexité (flexibilité cognitive) » (Belghit & Trébucq, 2016, p. 150). Les coachs agissant sur la capacité d'adaptabilité face à un environnement incertain, mettent en œuvre des dynamiques telles que le changement de posture, la remise en question, l'ouverture du champ des possibles et la prise de recul par rapport aux difficultés rencontrées par les coachés. Ces éléments figurent en partie parmi les dimensions de l'intelligence émotionnelle (Karatop, & al., 2015 ; Brotheridge, 2002) qui est citée dans les différentes dimensions de la flexibilité intellectuelle, celle-ci n'étant pas uniquement cognitive. Cette notion est liée à la créativité et comprend à la fois l'écoute, la capacité d'analyse et la qualité des échanges dans un groupe.

Dans les contrats de coaching, on trouve trois familles de finalités principales qui sont décrites dans la recherche. Ces finalités en coaching sont aussi des moyens pour atteindre les objectifs et des sources d'outils ou de questionnement utilisés en coaching et leur raison d'être. Il s'agit des changements de comportements, de motivation et de l'attention portée.

#### Les changements de comportements.

Le changement peut être le sujet d'observations au sein d'études impliquant une transformation de comportement par l'apprentissage de nouvelles capacités. Lorsque Perkins (2009) évalue des changements de comportements en réunion, après des séances de coaching, il indique que la bonne gestion de réunions fait partie des ressources essentielles du management afin de résoudre des conflits, de trouver des solutions, d'innover, de prendre des décisions, de communiquer des stratégies et de construire de l'engagement. Ainsi les compétences de leadership appliquées à l'encadrement de réunions impliquent la capacité de poser plus de questions, de résumer, de tester plus souvent si le consensus est possible, de moins affirmer sa désapprobation, de moins critiquer et de moins souvent donner des informations. Le coaching accompagne un changement de comportement sur ces items et ce qui peut sembler des détails ou de l'ordre du micromanagement prend une part importante dans la démarche du coaching qui cherche à initier de petits changements, sources de grandes transformations.

Le changement de comportement est observable et il est souvent induit par un changement de la motivation. Le changement dans le registre de la motivation est déclaré et donc moins facilement observable.

#### Le changement dans la motivation

Différents cadres théoriques existent pour dessiner les leviers influant sur les changements dans la motivation. Ils aboutissent tous à établir que l'étude de la motivation s'appuie sur l'observation de phénomènes complexes et que les explications à la motivation sont d'origine multifactorielle. Certains concluent même que la motivation est toujours un enjeu que ce soit en gestion des ressources humaines, en formation ou en management (Persson, 2005).

La théorie du changement intentionnel de la personne permet d'expliquer la dynamique motivationnelle du coaché qui s'appuie sur trois leviers et types de réponses à des besoins humains : l'autonomie, la filiation et la compétence (Taylor & al., 2019). Ces auteurs révèlent qu'un des mécanismes qui suscitent la réponse à ces trois besoins est le fait de découvrir par

soi-même les réponses en déclenchant des actions dans le sens du changement. Ces auteurs donnent comme exemple de registres de motivation nouvelle, la construction d'un soi idéal, l'encouragement, l'espoir, le rêve et les objectifs idéaux qui sont autant de leviers sur lesquels les coachs apportent des questionnements et des exercices. Certains semblent irréalistes comme la recherche d'objectifs idéaux, mais ils sont présentés comme permettant en coaching de sortir la personne coachée de ses inhibitions. Les questions *Si vous aviez une baguette magique, il se passerait quoi ?* ou *Si vous pouviez changer radicalement les choses, vous changeriez quoi ?* couramment utilisées en séance de coaching vont en ce sens, car certaines questions en coaching cherchent à connecter la personne à sa capacité à inventer de nouveaux angles de vue pour se sortir de l'ornière de la situation. Il s'agit de créer une brèche dans le mur symbolique des problèmes qui l'empêchent d'avancer et de forger une vision espérée pour se remotiver. La question *qu'est-ce qui est important pour vous dans cette solution (ou nouvelle idée) ?* permet de trouver du sens et de soutenir les efforts pour atteindre au moins une partie des objectifs ainsi imaginés ou de s'en rapprocher.

Taylor & al. (2019) prennent l'exemple du rêve irréaliste d'achat d'une île par un coaché, qui, une fois décrite permet au coach de demander *comment se sentirait la personne sur cette île ?* L'évocation d'une sérénité, d'une tranquillité et d'un recul loin de la vie trépidante permet de concrétiser un besoin de retrouver sa sérénité du coaché qui a trouvé son incrémentation dans le monde réel par la reprise d'une activité de yoga. Le changement passe ici par la description d'un besoin qui n'est accessible dans sa conceptualisation que par le biais d'une métaphore. L'univers des ressentis espérés procède souvent par métaphore pour devenir concret en fixant des objectifs tangibles ensuite.

D'autres leviers ayant un impact sur la motivation sont décrits dans la recherche. La théorie de l'autodétermination est fondée sur un levier qui tend à rendre son autonomie à la personne dans sa capacité à décider, en opposition avec les leviers de la culpabilité. Le coaching privilégie et s'applique à nourrir l'autonomisation en accompagnant la personne coachée à conceptualiser, construire et verbaliser ses choix en relation avec ses centres d'intérêt et son système de valeurs prioritaires et à s'éloigner d'un système souvent stérile et pourtant courant en entreprise fondé sur des devoirs, des obligations et des punitions. La terminologie du coaching utilise le terme *moteur* pour repérer et pointer tous les éléments qui peuvent nourrir la motivation de la personne, que ce soit des valeurs positives, des besoins légitimes liés au bien-être ou des besoins d'ordre émotionnel, des fonctionnements positifs, des états de *flow*, des modes d'organisations personnels, ou des capacités ou talents spécifiques, en apparence minimes ou invisibles ou même des traits de caractère ou des capacités à s'adapter. Le coaching introduit aussi des outils

comme ceux de la modélisation de talents qui vont honorer, rendre spécifiques et systématiser les comportements fonctionnant observés dans des situations similaires difficiles. Ainsi le coaching aide à faire émerger les *programmes* constructifs et les habitudes de la personne coachée qui la valorisent pour les utiliser comme des ressources dans les situations vécues qui nécessitent des efforts, du changement et de la motivation.

Les changements de l'attention portée par le coaché,  
accompagnés par le coaching

En coaching le vocabulaire intègre la notion de résistance au changement comme faisant partie de la dynamique naturelle d'une personne, au sein de son espace problème. Les résistances sont dues à de nombreux facteurs, mais l'une des plus importantes s'explique dans la littérature par le fait que « L'imputabilité des actions et des décisions au sujet conscient s'est vue amoindrie » (Bertolucci, 2017, p. 96). Ce pan de la recherche, nouvelle en management, indique que la pensée cognitive oppose deux systèmes. L'un intuitif est décrit comme fonctionnant de manière holistique, émotionnelle, pas toujours conscient, lent en apprentissage et en perception cognitive apparente, et fondé sur l'expérientiel (Bertolucci, 2017). Ce premier système est aussi plus connecté que le deuxième au système émotionnel. Le deuxième système, prédominant dans la conscience, est rationnel, explicite, préfère les raisonnements logiques et est plus rapidement accessible que le premier. Traditionnellement la différence est symbolisée par les notions de raison et de passion souvent présentées en opposition, en donnant la priorité à la raison. Ainsi, on se défie de la passion, même si elle est présentée comme gouvernant nos décisions en profondeur et de manière ancestrale à travers l'instinct et les réactions émotionnelles fortes en cas de danger ou de stress important. La panique qui se traduit par la fuite éperdue, l'agressivité ou la sidération, voire le malaise vagal ont été démontrés comme des résultantes de phénomènes physiologiques directement proportionnels à la quantité d'adrénaline déclenchée dans une situation de survie. Ce sont des réactions instantanées pouvant sauver un individu dans une situation extrême, exactement comme la bonne réaction sauvait nos ancêtres devant un prédateur. L'opposition raison/passion est progressivement remise en question puisqu'une personne parfaitement raisonnable et maîtrisant ses émotions ne pourra pas toujours faire le choix de la raison dans certaines situations de stress. La vision de la personnalité, du tempérament et des comportements intègre donc progressivement des données d'ordre physiologique, émotionnel et instinctif, écartées auparavant par les chercheurs en faveur d'une

vision holistique de la personne qui intègre ses émotions reliées à ses ressentis comme des éléments précieux, pouvant même être utiles dans des processus décisionnels cohérents.

D'autre part, le système de pensée d'une personne contient des quantités de processus préférentiels ou habituels dont elle a souvent du mal à s'éloigner, car ces programmes lui facilitent la vie. Ainsi nul besoin d'étudier l'objet avant de s'en servir : quelle que soit la forme d'une poignée de porte, il suffit de la saisir pour trouver comment la faire fonctionner dans la majorité des situations quotidiennes. Ces types de programmes multiples et récurrents semblent intervenir comme facilitateurs de la pensée, mais aussi comme des conditionnements de la cognition qui lui impriment une préférence sur l'attention portée sur ce qui est connu plutôt que sur ce qui est méconnu ou plus difficile à appréhender. La neurologie a confirmé ce phénomène en lui donnant une explication grâce à l'observation des circuits neuronaux qui augmentent au fil du temps en fonction de leur utilisation. De la même manière, ils diminuent si une fonctionnalité n'est plus utilisée. Ainsi un expert en calcul mental perdra progressivement sa rapidité à calculer de tête, si son métier l'incline à utiliser des calculateurs. De la même manière, décider de changer un problème récurrent auquel on s'est habitué, et de porter son attention sur ce qui transforme est par essence un choix difficile, car secondaire sur le plan des habitudes. La cognition rationnelle préférera son cheminement habituel. Le coaching apporte cette *attention déportée*, car le coach utilise sa croyance, fondée sur son expérience que la personne coachée doit sortir de ses ornières pour trouver de nouvelles solutions à ses problèmes.

Ainsi, le coaching, en offrant de nouveaux questionnements inhabituels et innovants incite le coaché à porter son attention sur ses objectifs et ce qui l'aide à changer, en évitant ce qui le freine et en créant une nouvelle dynamique de l'attention portée et un nouveau tri sélectif des pensées. D'autre part, le coaching augmente l'intérêt du coaché pour sa partie émotionnelle, intuitive et expérientielle en utilisant de multiples outils qui ouvrent le champ de réflexion en la rendant plus holistique, en prenant le temps de considérer les dimensions plus diffuses et ressenties et en intégrant des éléments qui ressemblent à des détails et qui pourtant interviennent fortement dans les décisions comme les ressentis. Ce déplacement progressif de l'attention portée est revendiqué par des personnalités du management ou de grands dirigeants qui ont été modélisés et qui expliquent que lorsque l'analyse ne suffit plus face à des problématiques trop complexes, l'intuitif seul permet de prendre la bonne décision (Sinclair & Ashkanasy, 2005, Dilts, 1990). Ce changement de plan de l'attention est proche de celle décrite comme une

microémancipation afin de désinhiber la capacité critique (Moreau, 2017) et permet de créer un espace plus ouvert et étendu de perception du monde.

### *Les formes d'adaptabilité étendue observées et accompagnées en coaching*

Le talent d'adaptation en rapport avec le capital humain

*Selon Peretti (2009), le talent et la compétence s'exercent sur le terrain. En effet, « en fonction de la définition qu'on lui attribue, les pratiques de gestion en découlent. Il peut être l'objet de recherche, un bien précieux à conserver, une ressource humaine à développer ou un principe actif stratégique à mettre en œuvre » (Persson, 2005, p.117).*

Le coaching apparaît dans la littérature en sciences de gestion comme un vecteur accompagnant l'émergence du capital humain (Trébuçq, 2015 ; Bouillon & Paraschiv, 2019), son observation, et son renforcement. Selon Becker (1964), le capital humain fait référence à un ensemble large d'aspects contribuant à la performance organisationnelle, englobant, entre autres, les connaissances, les compétences, les expériences, ainsi que les motivations et les attitudes des salariés (Méreaux & al., 2012). Un des éléments fondamentaux révélés par Becker (1964) demeure le fait que le capital humain relève d'une démarche personnelle ou d'une décision individuelle. Toutefois, cela ne veut pas dire que l'organisation ne devrait pas accompagner ou encourager ces démarches ou décisions. Ainsi, si « l'individu apparaît alors comme la réunion originale et unique de compétences, d'aptitudes et de caractéristiques psychologiques » (Trébuçq, 2015, p. 29), « la thématique du capital humain s'enrichit alors de notions aussi diverses que l'intelligence collective, la reconnaissance, le leadership, l'alignement stratégique, et le management de proximité » (Trébuçq, 2015, p. 29).

Ces leviers, identifiés comme autant d'éléments à travailler dans le cadre du coaching, constituent des champs d'expressions des talents des collaborateurs et des managers. Selon la théorie du capital humain, la réussite sociale d'un individu est fortement corrélée aux ressources dont il dispose sur le plan cognitif, psychologique, social et physique (Menger, 2017) et ces ressources s'entretiennent et augmentent avec l'expérience. Cette théorie incite à considérer toute forme d'extension de ces ressources comme des investissements et non des charges (Persson, 2005).

Le coaching est défini comme un des outils nécessaires à la gestion des talents (Mirallès, 2007). Dans la littérature, le coaching met en valeur une forme de talent d'adaptation des personnes à



leur environnement. Le talent peut être vu, de l'extérieur, comme « un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales » (Thévenet, 2009, p. 153).

L'attention portée à ces compétences met en exergue la relation de l'individu au travail, en termes de résultat et de performance, mais aussi d'intelligence émotionnelle et relationnelle pour accueillir les changements et les gérer. Cette vision s'accorde avec celle de Persson (2019, p.1) parlant de Montaigne : « Il incarne particulièrement cette intelligence de situation, en pratique et en mouvement, qui permet d'accueillir la circulation du vivre en soi et dans le monde. » et nous incite à sortir de la logique cartésienne, du positivisme ou de la morale classique manichéenne c'est-à-dire du positivisme à tout prix en intégrant le négatif afin d'aboutir à une posture de veille en coaching.

Mais le talent étant profondément incommensurable et difficilement quantifiable, il est aussi soumis à des contextes d'utilisation et il ne peut pas être réduit à des caractéristiques chiffrées de différences entre des individus (Menger, 2017).

Analyser le coaching dans sa dimension de valorisation, renvoie à la notion de talent, vu comme un ensemble de compétences rares de l'individu (Trebucq, 2015). La vision de Dejoux & Thévenet (2010) évoque ainsi le talent comme une combinaison de compétences rares.

Une branche établie de la littérature sur le coaching vise à spécifier les conditions d'efficacité et de pertinence du coaching en tant qu'outil ou processus de management d'équipe (Personn & Rappin, 2015). Cette approche est à mettre en perspective avec les travaux de Ployhart & Moliterno (2011) dans lesquels le capital humain est considéré comme une ressource de l'unité (le groupe, l'équipe, la division, le département, etc.) basée sur le KSAOs (Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics), désignant les connaissances, les compétences, les capacités et les autres caractéristiques des individus qui composent cette unité.

Les apports du coaching peuvent servir à l'élaboration du capital humain (Persson, 2005, Persson & al. 2011) car l'impact du coaching agit sur les composantes du capital humain (Bouillon & Paraschiv, 2020). Dans une vision socioéconomique, le coaching est décrit comme une forme de médiation entre les salariés et les attentes des organisations y compris dans leurs contradictions. On observe des régulations sur le plan social, accompagnées par le coaching (Vernazobres, 2006) qui amène à des dispositifs de compromis. Le mot régulation est ici à prendre au sens non pas législatif, mais au sens de la régulation commune des acteurs mettant en œuvre une adaptabilité du système (Brasseur, 2017).

Martin (2014, p.151) propose un lien direct entre la gestion des talents et celle du capital humain dans le cadre des ressources humaines : « ...les talents, s'ils sont bien managés, développent alors le capital humain et engendrent ainsi des performances... » pour les entreprises. Dans une perspective d'accompagnement en coaching, les « talents » sont pris en compte essentiellement dans leur dimension inclusive (Menger, 2017 ; Gallardo-Gallardo & al., 2013), selon laquelle tout salarié a des talents cachés qui peuvent être identifiés, encouragés ou simplement développés (en opposition avec l'approche exclusive selon laquelle les talents sont la prérogative d'un nombre restreint d'individus au sein de l'organisation dans une vision élitiste). Les talents sont dès lors, soumis à leur expression et leur visibilité dans une contrainte de productivité, et ils peuvent être soit favorisés, soit défavorisés selon l'environnement (Menger, 2017). Ainsi différentes acceptions de la notion de talents apparaissent, dans le cadre de la gestion des ressources humaines soit dans la vision exclusive de Dejoux & Thévenet (2010) qui évoquent le talent comme une combinaison de compétences rares en matière de GRH. D'autres considèrent qu'une minorité d'individus possède du talent ou des talents (Martin, 2014). Cette vision exclusive du talent implique que la notion de talent professionnel est intimement liée à la notion de *haut potentiel* (Martin, 2014).

Différentes acceptions de la notion de talents apparaissent dans la littérature, comme les talents inexploités, révélés, ou émergents. On note aussi « la notion de 'talents pivots' (Boudreau & Ramstad, 2007) ou de « 'talents critiques' qui servent à qualifier ces personnes vitales à l'organisation dans son développement futur, voire sa survie » (Martin, 2014, p. 152). On observe que les deux premières notions paraissent exclusives (Cappelli, 2008a & 2008b), alors que la troisième est plus inclusive, c'est-à-dire que tous les collaborateurs, sans exclusion, peuvent démontrer des talents, susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel à l'organisation (Boudreau & Ramstad cités par Martin, 2014, p. 152). La notion de « talent professionnel » est fortement liée à la notion de *haut potentiel* (Cappelli, 2008a & 2008b). Dans la vision exclusive, une minorité désignée possède des talents (Boudreau & Ramstad, 2005), et la détection et la reconnaissance des individus talentueux suscite alors l'évaluation de leurs performances et de leur potentiel.

Les coachs s'accordent à penser que le talent sommeillerait au cœur de chacun d'entre nous, il attendrait simplement d'être découvert (Dejoux & Thévenet, 2010 ; Martin, 2014). C'est cette version dite inclusive que le coaching utilise en jouant un rôle dans l'émergence de talents, sans a priori ou classification réductrice.

Le coaching, en cherchant à faire émerger de nouvelles ressources inexploitées du coaché ou à mieux utiliser celles existantes joue un rôle dans l'observation et la valorisation des talents dans la conscience du coaché, mais aussi de l'organisation.

Le coaching prend en compte le talent dans son sens inclusif et l'observe, que ce soit dans son expression de compétences organisationnelles, émotionnelles, relationnelles ou de créativité. Le talent, dans sa version inclusive, devient facteur de motivation, car il favorise une valorisation différentielle des qualités selon les activités et les performances (Martin 2009). Dans un marché du travail où le *talent*, et indirectement l'individu détenteur de ce talent, est en permanence évalué, jugé ou classé (Menger, 2017), l'intérêt pour le coaching en tant que vecteur potentiel du développement des talents prend tout son sens, car le coaching peut aider l'individu à se focaliser sur ses talents potentiels, à observer ceux des autres, à s'inspirer de ceux qui atteignent le succès ou simplement à conforter ses propres qualités et compétences pour sous-tendre et étendre celles qu'il souhaite développer.

Enfin, le coaching participe à l'augmentation de l'adaptabilité au sein des organisations en augmentant le nombre de possibilités du coaché, le coach étant le miroir neutre, confidentiel et de résonance de la réflexivité du coaché. En apportant de nouveaux modèles de pensées comme l'Analyse Transactionnelle, la Programmation Neurolinguistique ou l'Analyse Systémique, le coaching agit sur l'appétence pour l'apprentissage, celle-ci faisant partie des talents détectés comme source de solution dans de nombreuses situations de coaching.

L'intelligence émotionnelle valorisée par le coaching comme  
une clef de l'adaptation au changement

Le coaching représente un vecteur de développement de l'intelligence émotionnelle au sein de l'organisation (Mirallès & Nicollin, 2009). L'intelligence émotionnelle est présentée comme une forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes (Mayer & al., 1999). Elle se distingue en deux dimensions distinctes et complémentaires : celle qui vise la gestion des émotions de la personne en interaction avec le monde extérieur et comprend la capacité à se motiver, à absorber les difficultés et à surmonter les frustrations, à trouver de nouvelles stratégies pour ne pas rester bloqué face à l'échec par exemple, mais aussi des notions plus complexes comme celle de la patience ou de l'énergie à mettre dans un projet ou une situation. (Goleman, 1995)

La deuxième dimension est celle qui permet d'établir une forme de stabilité face aux

interactions avec les autres acteurs et celle-ci comprend la gestion des émotions difficiles des autres, la capacité de convaincre, d'intéresser, de motiver, d'échanger, de prendre en compte les autres et leurs besoins tout en ne perdant pas de vue ses propres objectifs et priorités. Pour illustrer cette forme d'intelligence au sein des entreprises en management, il s'agit d'explicitier une tâche de manière adaptée à son interlocuteur, de mettre en place les jalons nécessaires en termes de motivation, d'aide, d'écoute et de relance, puis de vérifier si le travail est fait correctement, et enfin de savoir exprimer de l'encouragement, de la bienveillance ou de l'esprit d'initiative à bon escient sans empiéter sur le territoire des autres (Goleman, 1998). Ces actions attendues auprès des managers, dans le monde des entreprises le sont aussi des collaborateurs entre eux. Le manager doit souvent trouver un équilibre entre ses qualités d'écoute et ses qualités de leader afin d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés, tout en préservant ses équipes et en stimulant et obtenant le meilleur d'eux. Il doit aussi parfois jouer le rôle d'arbitre dans des situations conflictuelles. Dans des situations particulières de difficultés comme le harcèlement au travail, les facultés de réflexivité sur le plan émotionnel jouent le rôle d'indicateurs de dissonance cognitive. Les capacités d'expression émotionnelle et d'autorégulation sont relevées comme autant de motifs de restauration de l'autonomie du sujet et de la réappropriation de son identité, de ses choix et de son éthique personnelle (Brasseur, 2017). Les émotions jouent alors le rôle d'alerte et ne sont pas opposables à la raison.

L'intelligence émotionnelle (IE) peut donner lieu à un score d'IE (Intelligence Émotionnelle) et se commercialise sous forme *d'assessment*, le test Hogan (Bahbouh, & Warrenfeltz, 2004) en étant l'un des modèles, pour évaluer la capacité d'un manager à monter dans une hiérarchie, pour prévenir des inquiétudes concernant des difficultés relationnelles ou détecter des besoins de développement personnel. Ces tests sont passés en ligne, mais ils sont accompagnés par des coachs formés à la lecture de ceux-ci, le terrain de la gestion des émotions demandant tact et humilité et ne pouvant pas donner lieu à un cours didactique de comportements adéquats. L'utilisation de ces tests permet de déterminer l'aversion au risque, les réflexes relationnels ou les préférences et donc d'épauler la personne ensuite vers une plus grande fluidité de ses relations en lui apportant des outils de réflexivité, des outils managériaux, des méthodes de communications ou l'ouverture de solutions au cas par cas selon les situations qu'elle rencontre. On peut ainsi mesurer le degré d'empathie de la personne, ses modes de communication préférentiels et démultiplier ses outils de communication et son adaptabilité.

Le coaching apporte à travers différents outils, parfois inspirés de la médiation, de multiples accompagnements selon la difficulté vécue en séances individuelles ou en groupe lorsqu'un

conflit se cristallise, qu'une équipe peine à avancer pour des raisons visibles de tous de mauvaise communication, de *mauvais esprit*, ou de tout type de dysfonctionnement. Le coaching aide à diagnostiquer les difficultés systémiques, relationnelles, mais aussi personnelles et propose un accompagnement spécifique selon la situation. Lorsqu'il s'agit d'une équipe en grande difficulté, plusieurs coachs peuvent travailler en équipe et se partager les niveaux hiérarchiques, car l'une des règles éthiques du coaching étant la confidentialité des personnes coachées, plusieurs coachs sont nécessaires si des conflits d'intérêts cristallisent les difficultés. Les coachs en collaborant entre eux, peuvent partager des éléments pour aider à une meilleure communication interne sans partager les identités et ainsi préserver les ressentis propres à chaque individu.

Enfin l'intelligence émotionnelle se caractérise, in fine par « trois marqueurs du leader adulte (que) sont la patience, pour sortir de l'urgence, la frustration, pour sortir de la dépendance au travail, et enfin la déception, pour accepter d'être déçu et oser décevoir. » (Persson, 2019, p. 1)

### *Le coaching et sa finalité liée au bien-être*

L'étude du bien-être date des années 60 dans l'univers du travail et une synthèse de la littérature propose en 1999 des fondements théoriques préliminaires (Danna et Griffin, 1999). « Il s'agit d'un état psychologique positif multidimensionnel qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale » (Biétry & Creusier, 2015, p.11). Ces deux auteurs, considérés comme des références en ce qui concerne la réflexion sur le bien-être au travail, indiquent que le bien-être en entreprise est « un objectif managérial profitable, tant au salarié qu'à l'organisation » (Biétry & Creusier, 2015, p. 29) et qu'il est fondé sur une bonne relation avec la hiérarchie et plus spécifiquement le manager en priorité, que l'organisation a un rôle en prenant en considération le salarié à la fois dans son propre rôle et en tant qu'être social, et que cela implique la gestion des tensions temporelles tant professionnelles que privées. Les relations avec les collaborateurs entrent en ligne de compte et les conditions matérielles aussi, mais ces dernières en dernier lieu.

Le bien-être est défini majoritairement dans la recherche en sciences de gestion, en relation avec des variables exogènes, et situé en rapport avec des notions comme la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, ou l'intention de quitter l'organisation. Les liens avec des comportements attendus ou au contraire redoutés par les organisations sont étudiés pour créer des baromètres et permettre de gérer les actions de management, de formation et plus

généralement d'accompagnement.

L'une des définitions qui convient le mieux au coaching est celle de Locke qui fait le lien entre une évaluation émotionnelle d'un état ressenti : la satisfaction au travail est fonction d'un « état émotionnel plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail » (Locke, 1976, p. 1300), car cet état dépend de l'atteinte d'objectifs ou d'assouvissement de besoins, ce qui est observable en coaching. Ainsi, le coaching accompagne la personne pour atteindre ses objectifs, et lui permet d'évaluer son niveau de bien-être et sa satisfaction au travail grâce à différents critères que la personne coachée détermine et conscientise.

Différents outils permettent d'évaluer le niveau de bien-être au travail et certains sont utilisés dans le cadre des entreprises, comme ceux de Biétry & Creusier ou le Gallup (Seligman & al. 2005) afin de tester le ressenti d'une équipe, d'une entreprise ou d'un individu en termes de bien-être au travail. Ces outils permettent aussi de mesurer d'autres facteurs relevés dans la psychologie positive comme le plaisir ou le bonheur en lien avec le talent, les centres d'intérêt ou les traits de personnalité fondé sur une dimension hédoniste de la philosophie. L'intérêt de cette panoplie d'outils et de réflexions est d'observer les fonctionnements suscitant le bien-être et pour cela d'accompagner l'attention et les actions menées en entreprise dans une spirale positive qui engendre plus d'états positifs en diminuant les dynamiques négatives (Cameron & al., 2003).

D'autres indicateurs sont retenus en particulier lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir un impact sur la performance au quotidien comme l'espoir, l'optimisme et l'intelligence émotionnelle. Enfin le coaching tient compte de la dimension eudémonique du coaché en nourrissant un questionnement cherchant à faire émerger la *mission sur terre* du coaché, qui permet à la personne de trouver ou de consolider sa place dans son entreprise et dans la société, de se penser en termes de rôle, de participation à *plus grand que soi* et de trouver ses *moteurs d'inspiration et d'aspiration*. Ce mode de questionnement qui peut surprendre en première instance découle directement de réflexions datant d'Aristote et retranscrites dans « l'Éthique à Nicomaque » qui situent le bonheur dans un contexte vertueux, intégrant les autres dans une vision sociale, et prônant une approche éthique du bien-être personnel.

Enfin on peut observer que le bien-être connaît des différences culturelles et que la dimension de l'efficacité personnelle et de la satisfaction au regard de tâches accomplies vont avoir plus d'impact au Canada qu'en France dans l'évaluation du bien-être au travail (Biétry & Creusier,

2015). Dans les deux cultures, les relations positives au manager et aux collègues demeurent des critères importants induisant le bien-être en entreprise.

Depuis notre étude, un article récent crée une nomenclature du bien-être en s'appuyant sur le travail d'Aristote en lien avec une dimension économique fondée sur la satisfaction subjective définie à partir d'une auto-évaluation cognitive et affective, ainsi que sur une dimension eudémonique construite à partir des aspirations et les potentiels de la personne et enfin sur une dimension hédoniste du bien-être (Ayadi & al., 2019).

Enfin le bien-être est relié à la notion de bonheur, il peut même en être un succédané (Mabilon-Bonfils, 2019). Pour les sociologues, le bonheur et le bien-être peuvent aussi être considérés de manière collective en coaching d'équipe. Le bonheur incline à opposer « les savoirs académiques et la pédagogie, l'esprit et le corps, la raison et l'émotion » (Mabilon-Bonfils, 2019, p.1) et le coaching intègre toutes ces formes d'opposition en s'intéressant à toutes les définitions du bonheur pour n'en choisir qu'une : celle du coaché ou de l'équipe dans un travail conceptuel de mise en commun et de thématiques fédératrices. Ainsi « l'individu seul est compétent pour apprécier son bonheur : il est heureux s'il se sent heureux. » (Durkheim, 1986, p. 224).

Quelle que soit la référence théorique choisie, l'appréciation du bien-être reste subjective. Les actions menées pour augmenter le bien-être, accompagner le changement et plus généralement atteindre les objectifs de la personne coachée s'illustrent grâce à un outil de coaching créé par Robert Dilts (2003), inspiré de la pyramide de Maslow, mais prenant en compte de plus nombreuses étapes, et dont les niveaux se soutiennent les uns les autres. Cet outil de représentation du bonheur de chacun intitulé *les niveaux logiques* ou appelé aussi *pyramide de Dilts* (Dilts, 2003, p. 285, 309) selon les ouvrages est l'un des outils utilisés en coaching comme un modèle guidant un questionnement et une réflexion et qui permet de créer une lisibilité sur les différents niveaux de besoin de la personne selon une dynamique d'enchaînements montants et descendants. (Voir outils Niveaux logiques dans le Chapitre 8).

D'autres outils comme la recherche du sens grâce au travail des valeurs encouragent la réflexivité du coaché vers ce qui l'extrait des visions romantiques, morales ou matérielles du bonheur pour tendre vers la sienne et construire son auto-évaluation, loin des injonctions ou des projections considérées contre-productives en coaching.

## *Le coaching à la recherche de son éthique*

Le coaching en tant qu'accompagnement des personnes est soumis à des dimensions morales comme celles des autres métiers pouvant influencer la psychologie et le bien-être des personnes, mais il revêt aussi d'autres aspects éthiques, en cascade, dans l'accompagnement des décisions et des difficultés liées au management des personnes au sein des organisations. Ce cadre particulier soulève des problèmes éthiques inhérents à toutes les situations et à toutes les difficultés liées au cadre juridique en entreprise, mais aussi aux situations générant de la souffrance et des conflits comme les licenciements, les abus, les harcèlements et les souffrances au travail. Les motifs de stress ou de souffrance sont nombreux : des plus mineurs comme la pression des résultats imposée dans la majorité des activités en entreprise, aux plus extrêmes. Les organisations dans lesquelles des suicides s'enchainent ou dans lesquelles on ferme les yeux sur des comportements inacceptables et pourtant tolérés, parfois depuis des années, sont l'objet de vigilance accrue et l'accueil de la souffrance est mis en place sous forme de permanence téléphonique, d'entretiens et de guides pour informer les personnes des signaux qu'elles doivent connaître pour déterminer si elles sont susceptibles de bénéficier d'un accompagnement, ou si une personne proche doit être entourée ou même signalée.

L'éthique du coaching se confronte donc à de multiples dimensions éthiques pyramidales ou concentriques : l'éthique de la société et de ses lois, de l'entreprise, du groupe humain et de la personne coachée, c'est-à-dire de son poste, de son niveau d'influence et de sa moralité personnelle. De plus l'éthique du coach, intervient, à plusieurs titres, niveaux de réponses et étapes du coaching dans son processus d'accompagnement des situations évoquées par le coaché.

L'éthique du coaching doit permettre de délimiter en premier dans le contrat, ce qui est considéré comme étant de la responsabilité du coach et servir à donner un cadre à son activité. Lorsque le coaching est considéré comme un espace de pouvoir (Fatien, 2008), il soulève des questions d'influence et de prise en considération des difficultés humaines et donc des jugements induits.

Lorsque le coaching est observé du point de vue des coachs, il pose des questions au sujet de la place et de la posture du coach, face aux parties prenantes et aux personnes coachées et donc



d'éthique personnelle du coach plus que d'éthique au travail (Brasseur, 2017). On parle alors d'autres phénomènes que ceux de régulation par les normes, les interdits et la menace de la sanction et plutôt d'autorégulation fondée sur une alerte d'ordre émotionnel, source de prise de conscience d'une dissonance cognitive, donnant lieu à une potentialité d'autorégulation éthique à travers la réflexivité et la restauration de la consonance, assistée ou pas par un tiers qui peut être un coach.

Pour répondre à ces multiples dimensions et besoins éthiques que le métier de coach affronte, les codes éthiques en coaching sont proposés par les associations professionnelles représentant les coaches et permettent à leurs adhérents, mais aussi aux parties prenantes de créer des repères communs. Un code éthique d'un métier a pour utilité de créer une lisibilité sur les comportements honorables associés à ce métier et sert à régir les liens, c'est-à-dire les devoirs, les engagements et les principes respectés au sein d'un métier (Gert, 1988). (Cf. Annexe 2 – code déontologique de l'ICF).

L'intérêt pour un coach d'adhérer à une association et donc à son code éthique est d'affirmer le fait qu'il agrée ce code, qu'il en connaît les obligations et les devoirs et cela lui permet aussi d'accéder à une communauté de pensée (Khurana & Nohria, 2008). Les coaches rejoignent ainsi des standards comme d'autres métiers le font.

Dans la pratique, le cadre du coaching est profondément influencé par son éthique, explicitée dans les chartes éthiques des associations, mais aussi par des coaches eux-mêmes qui communiquent dans leurs sites Internet, dans leurs contrats et dans leurs dialogues avec leurs clients les principes éthiques de la démarche du coaching (De Jong, 2006). Lorsqu'on compare les chartes éthiques des différentes organisations de coaches (ICF, SFC, EMCC) pour ne citer que les plus représentées en France, on observe de nombreuses similitudes pour trois raisons. Premièrement parce qu'elles ont été créées en partant des chartes de la médecine et de la psychothérapie en référence. Deuxièmement elles répondent toutes aux mêmes préoccupations principales et défendent les mêmes principes moraux (Weiner, 2006). La troisième raison vient de la pratique du coaching qui pose à ses détracteurs des problèmes similaires et récurrents que les chartes éthiques de ce métier tentent de résoudre.

Les principaux axes de ces chartes tendent à éviter les conflits d'intérêts, construire la confiance entre les parties prenantes et, pour cela, dessiner les territoires et responsabilités de chacun.

Ainsi la relation de mandataire est clairement identifiée et les obligations, attentes et rôles de chacun sont éclaircis (Hannafey & Vitulano, 2013).

1 - Le premier principe valable pour tous les codes éthiques des métiers du *prendre soin et de l'accompagnement* est le devoir de ne pas causer de dommage ou de blessure aux personnes et de s'interdire toute action qui pourrait les rendre dépendantes. En coaching cette règle s'applique afin d'éviter toute pratique dangereuse pour le coaché ou les parties prenantes. Ce principe est particulièrement important en coaching puisque le coaching a un impact sur les changements de comportements. L'éthique du coaching tient compte de ce pouvoir d'influence sur autrui.

Les autres principes comprennent celui de prendre soin et donc de tendre vers le bien-être, ce principe étant valable pour les psychologues.

2 – Le devoir de prendre soin c'est-à-dire d'agir dans le but d'augmenter le bien-être des autres. Ce principe est l'une des préoccupations majeures exposées dans tous les codes déontologiques des coachs et sa proximité avec celle des médecins ou des psychologues est à souligner.

3 – Le devoir de connaître ses limites c'est-à-dire de pratiquer dans le domaine de ses compétences, principe qui montre la difficulté du coaching à se situer par rapport aux autres métiers complémentaires, qu'ils soient d'ordre médical, du conseil ou de la formation par exemple.

4 – Le devoir de respecter l'intérêt du client. Cette notion est complexe, car dans le cadre du coaching, le client est une notion multiple, puisqu'elle concerne le coaché, le manager du coaché, parfois la direction des ressources humaines de l'entreprise, voire d'autres directions dans l'entreprise et le Bien de l'organisation dans son ensemble.

5 – Respecter les lois est un principe cohérent et incontournable, sachant que nous n'explorerons pas les différentes origines de ce principe et les multitudes de principes juridiques impliqués, cela n'étant pas le sujet de notre recherche.

Les codes déontologiques proposés par les associations incluent des réparations pour dommage, un process de régulation identifié et la gestion des plaintes. Les remèdes sont la supervision détaillée dans la partie présentant la caractéristique de coopération du métier de coach et la formation complémentaire. Les sanctions infligées par les associations, en dehors des sanctions juridiques, sont la perte d'accréditation et l'interdiction de figurer dans les associations reconnues.

Le code déontologique de l'ICF datant de 2020 (Annexe 2) relate les principes généraux, valables dans d'autres métiers de l'accompagnement et ajoute des règles propres au coaching comme l'application de la confidentialité, ses limites et le consentement du client, qui dans une relation tripartite est toujours plus complexe que dans une relation en binôme. En effet, les autres métiers de l'accompagnement comme ceux de psychologue, de psychanalyste ou de psychiatre ne font pas intervenir de tiers. Cette difficulté supplémentaire du coaching dans les organisations introduit une responsabilité croisée plus complexe, souvent oubliée par ceux qui considèrent le coaching comme un parent réducteur des autres formes d'accompagnement. La charte déontologique pour l'exercice du coaching professionnel dans la fonction publique édité par la DGAFP (ministère de la Fonction Publique, Annexe 1) complète ce panorama en explicitant l'éthique du coaching attendue à l'attention des administrations et fournit un code permettant de se repérer pour choisir une prestation de coaching.

Enfin, l'éthique du coaching gagne à être diffusée et renforce sa maturité lorsque des coachs de plus en plus nombreux adhèrent à ses principes et explicitent clairement à leurs clients les mêmes principes reconnus et partagés.

Un métier prend ainsi corps en appliquant les mêmes règles et principes déontologiques et en affichant un discours et une pratique homogènes sur le plan de l'éthique.

### *La performance versus la psychologie positive*

Le coaching est très souvent étudié dans un cadre performatif, ce qui suscite inquiétudes et reproches à son égard (Fatien, 2008 ; Moreau, 2017 ; Persson & all, 2011), car il positionne le coaching dans un cadre compétitif dans lequel l'être humain est réduit à un acteur économique. La performance est liée à une quête de légitimité (Fatien, 2008, Persson, 2005) ou de rationalité des moyens en rapport avec des fins (Persson, 2005). À la performance est préférée la psychologie positive qui se concentre sur l'accompagnement de la personne et tient compte de l'environnement (Mouton, 2019) ou l'alliance entre la performance et la psychologie positive, dans la recherche optimale du fonctionnement et du bien-être (Green & al. 2012) ou enfin, la performance immatérielle ou intérieure qui extrait l'accompagnement en coaching d'un modèle mécaniste de gestion individuelle et collective et qui suscite une nouvelle écologie personnelle (Chavel, 2014).

Dans la ligne de réflexion de Becker (1964) qui s'interroge sur le rendement d'un

investissement dans l'éducation, les organisations se posent de plus en plus aujourd'hui la question du rendement de leur investissement en coaching. Cette question de la performance en coaching trouve des réponses de plusieurs manières, par exemple, en utilisant des outils provenant de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou en regardant l'évolution du niveau de rémunération des personnes coachées. Les normes RNCP, fixées par le Répertoire National des Certifications Professionnelles, cherchent à évaluer les formations et les accompagnements grâce à ce type de critères.

La notion de performance n'est pas la préférée dans le vocabulaire du coaching et elle est souvent subie, comme faisant partie des impératifs dictés par le management, bien que la citation en introduction de cette partie (Chavel, 2006) soit le reflet représentatif de l'équilibre éthique dans lequel le coach guide le coaché au sein des organisations afin qu'il trouve son cheminement. Le processus du coaching est donc en permanence en recherche d'équilibre entre les objectifs à atteindre posés par la direction, les ressources humaines ou le manager de la personne coachée, les objectifs de cette personne coachée, et les objectifs qui apparaissent pour atteindre les objectifs de départ, mais aussi pour les dépasser ou les compléter, au fur et à mesure des séances. On observe ici l'importance du calibrage des objectifs par la personne coachée en priorité, afin de maintenir la démarche de l'accompagnement en coaching dans une dimension réflexive et autodéterminée que nous expliciterons plus en détail, dans le chapitre sur la clarification des objectifs.

Souvent, le travail du coach consiste à sortir le coaché de la course à la performance qui peut l'avoir paralysé, en retrouvant une cohérence dans les réponses aux questions de fond qui peuvent l'aider à y voir plus clair ou à se motiver, comme celles concernant son système de valeurs – *qu'est-ce qui est important pour vous ?* et parmi la liste qui émerge, *qu'est-ce qu'il y a de plus important ?* – ou des questions concernant le niveau identitaire de la personne, son rôle et ce qui est acceptable, concernant ses souhaits et donc en aidant le coaché à prendre du recul pour retrouver son libre arbitre face aux pressions multiples souvent d'origine systémique, qu'il subit. En utilisant la hiérarchisation des valeurs, son organisation personnelle, la clarification et la reformulation de ses missions en des projets ayant de la valeur pour la personne, le coach accompagne le coaché vers une reprise de sens, une clarification et une capacité à reprendre le contrôle de sa vie et donc à devenir plus performant. Cet équilibre complexe situe le métier de coach comme un instigateur de prise de conscience, mais aussi comme un régulateur entre différentes injonctions d'origines diverses comme celles des résultats attendus multiples. Les résultats tangibles sont alors évalués en termes de chiffre

d'affaires par exemple, de productions d'écrits, de résultats observables ou de rapports. Les critères de performance étant plus faciles à quantifier et à évaluer, ils sont souvent les seuls outils de pilotage dans les entreprises alors que les véritables indicateurs de succès et les leviers pour obtenir des changements sont plus souvent liés à des changements de comportements que l'on cherche à stabiliser ou, à l'inverse, à dynamiser, des degrés d'initiatives réinvestis ou l'augmentation de la fluidité dans les relations.

Pour se sortir de ces doubles, triples ou plus encore contraintes que constituent la diversité des objectifs liés à la performance et leur évolution, les coachs s'engagent contractuellement et par écrit dans une obligation de moyens et non de résultats, car la neutralité du coach est un atout pour accompagner le coaché à s'extraire des objectifs à court terme dont les objectifs de performance, pour prendre du recul, voire à plus long terme et donc progresser de manière harmonieuse et efficace.

C'est en contournant la pression due à la recherche de la performance que le coaching renforce la motivation de la personne, ce qui aboutit à une augmentation de l'efficacité et à l'atteinte des objectifs du contrat de coaching. La panoplie d'outils pour aider le coaché à innover, trouver des solutions et avancer qui sont exposés en fin de cette thèse permettent de concrétiser la compétence processuelle du coaching qui aide le coaché à trouver comment changer et atteindre ses objectifs.

## Chapitre 2 - Reconnaissance institutionnelle et impératifs socioéconomiques du coaching

*« La nature impose toujours aux êtres cet impérieux dilemme : s'adapter ou disparaître ». Gustave Le Bon. (1920)*

### Le métier de coach : Étymologie institutionnelle

*Selon Malarewicz (2017), « le coaching est une pratique, être consultant est un métier ».*

Cet auteur montre la dimension particulière du coaching qui est construit sur un tissu de pratiques, de comportements, de questionnements et d'exercices, et qui, pour certains qui l'exercent, est avant tout une posture, plus qu'un métier.

En effet, le métier de coach ne peut se définir par un profil type de service, une prestation de service balisée et clairement identifiée ou comme un processus d'accompagnement unique et commun à tous les coachs. Il existe pourtant des éléments décrits dans la littérature scientifique et professionnelle qui revêtent des points communs ou du moins des caractéristiques spécifiques en termes de marché, de profil de coach et de types d'intervention. Dans ce chapitre, afin de participer à la clarification de ce que recouvre le métier de coach, nous tentons de rendre tangible ses principales caractéristiques en observant ce que les instances officielles concernées en disent, en dessinant son environnement et en l'approchant de l'extérieur, à travers ce qui le régit puis en observant les offres que les coachs proposent et comment en extraire une typologie analytique.

### Le métier de coach dans les fiches ROME

*« Organiser, ce n'est pas mettre de l'ordre. C'est donner de la vie. » Jean-René Fourtou.*

Les fiches ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) référencent les coachs soit dans le titre, soit dans l'activité décrite au sein de quelques fiches ROME. Le métier de coach en entreprise en titre, par exemple, n'existe pas. Ces fiches sont des repères pour les demandeurs d'emploi et pour les instances administratives, qui permettent de définir un métier,

ses conditions d'activités, et les compétences de base qui lui sont rattachées ainsi que les activités et compétences spécifiques qui caractérisent ce métier.

Dans ce répertoire, le terme *coach* est rattaché à 6 fiches par le moteur de recherche interne, mais le mot *coach* n'est utilisé que dans la première fiche et la dernière fiche. Dans les autres fiches, les mots consultant ou conseiller, accompagnateur ou coordonnateur sont utilisés. Ainsi, la fiche K1103<sup>8</sup> *Développement personnel et bien-être de la personne* fait référence à l'activité de *coach en développement personnel* et la fiche M1502 *Développement des ressources humaines* fait référence au *coach en développement des compétences*. Les quatre autres fiches ROME liées au métier de coach sont : M1402 (*Conseil en organisation et management d'entreprise*), K2112 (*Orientation scolaire et professionnelle*), K1801 (*Conseil en emploi et insertion socioprofessionnelle*) et K2111 (*Formation professionnelle*). En lisant les compétences décrites dans ces fiches, en termes de savoir-faire et de savoirs, on observe que beaucoup de compétences sont transversales et communes pour certaines et que les compétences spécifiques comme *coacher des particuliers* ou des *salariés* y figurent dans la première et la dernière uniquement. Il est à noter que la *conduite du changement* qui figure dans la fiche *Conseil en organisation et management d'entreprise* fait partie des offres présentées par les coachs, et que la fiche *Développement personnel et bien-être de la personne* inclut le coaching des sportifs professionnels.

Les domaines dans lesquels le mot coaching peut être utilisé, selon les instances officielles, recouvrent donc les métiers de l'éducation, de l'orientation, du développement de la personne, du conseil en entreprise, de la formation professionnelle et du développement des ressources humaines. L'accès à l'emploi pour le métier de coach est décrit comme accessible sans diplôme particulier, mais des *formations spécifiques peuvent en faciliter l'exercice*. L'enseignement de ces pratiques n'est pas systématiquement sanctionné par des diplômes nationaux et ne donne pas droit à l'exercice d'une profession de santé. En ce qui concerne les conditions d'exercice de l'activité, il est notifié que « l'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein d'entreprises ou en exercice indépendant, parfois en relation avec différents intervenants et en contact avec le public. Les intervenants en développement personnel ou bien-être de la personne ne sont pas nécessairement des professionnels de santé. S'ils ne le sont pas et qu'ils exercent dans le champ de la pratique médicale ou pharmaceutique, ils peuvent être poursuivis pour exercice illégal de

---

<sup>8</sup> <https://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=K1103>

la médecine ou de la pharmacie (articles L.4161-5 et L.4211-1 du Code de la santé publique). Les séances de développement personnel ou de bien-être ne peuvent en aucun cas se substituer à une consultation médicale. Selon l'intentionnalité de l'intervenant, la pratique de développement personnel et de bien-être peut présenter un risque pour la personne. » Cet extrait permet de clarifier la distinction entre les métiers de l'accompagnement liés au soin et le métier de coach.

Pour le *Conseil en organisation* et management d'entreprise, l'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein de sociétés de services, de cabinets de conseils, en entreprise ... en relation avec différents services et clients (finances, informatique, production, qualité, ressources humaines ...). Elle varie selon le secteur (industrie, service, banque ...), le domaine d'intervention (finances, ressources humaines, management ...) et la taille (groupe, PME).<sup>9</sup>

Ces définitions donnent une photographie rapide et non exhaustive de la multiplicité de facettes du métier de coach, de ses différentes formulations, et pratiques, mais ont le mérite de constituer un référentiel officiel. Pour réussir à mieux cerner ce que recouvre le métier de coach et compléter cette photographie partielle. Il est important de noter que ce type de métier est en évolution constante, car il doit s'adapter aux problématiques rencontrées dans le monde des organisations, qui subit régulièrement des transformations.

## Le profil des coachs

« Nous avons un profil pour Dieu et l'autre pour le diable. » Proverbe anglais.

La question d'appréhender le métier de coach se pose dans la recherche dès l'émergence du coaching en France : « J'ai cherché à comprendre comment le coaching est parvenu à s'imposer comme une pratique nouvelle et légitime dans le champ particulier du conseil. Mon propos s'est centré autour de l'étude de la *professionnalisation* du coaching... » (Salman, 2003, p. 141).

Le concept de profession, tel que défini par le ministère de la Fonction Publique (2011) comprend des définitions, des descriptions de méthodes et de bonnes pratiques ainsi que des outils pour agir et est édité par la DGAFP afin de guider les prescripteurs et les utilisateurs de coaching au sein des administrations. Ce manuel comprend, page 32, une *Fiche de charte de déontologie* pour l'exercice du coaching professionnel dans la fonction publique. (Annexe 1).

---

<sup>9</sup><https://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome.blocficherome.telechargerpdf?codeRome=M1402>



Ce document tente de dessiner un cadre juridique et un mode d'emploi du coaching, mais il ne suffit pas à établir ce que recouvre la dénomination de *coach*.

Très peu d'articles de recherche étudient le profil des coachs en cherchant à définir la dimension socioéconomique du coaching ou à dresser leur portrait selon les catégories socioculturelles. Pour établir une image du profil des coachs, nous trouvons essentiellement des données collectées par les associations de représentation des coachs.

Selon l'enquête de l'ICF en 2011, sur le plan mondial, les coachs se trouvent concentrés (76% d'entre eux) dans les pays à revenus élevés (Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Australie et Nouvelle-Zélande), qui représentent 11% de la population mondiale, bien qu'une croissance importante apparaisse également dans les pays émergents comme le Brésil, l'Inde, la Chine, l'Afrique du Sud, la Russie et les Caraïbes. Les personnes qui proposent des prestations de coaching sont dites d'horizons et de cursus divers (anciens dirigeants d'entreprise, ingénieurs, consultants en ressources humaines, sociologues, médecins, formateurs), et inscrits dans des courants variés des sciences humaines et sociales : psychanalyse, analyse transactionnelle, PNL, analyse systémique, thérapies cognitives et comportementales, gestalt-thérapie entre autres. La majorité est composée de femmes (2/3). Leur engagement professionnel en coaching en 2011 date de moins de quatre ans pour près de 50% d'entre eux. 90% sont extérieurs aux structures qui les emploient ce qui implique qu'ils ont un statut d'indépendant ou de prestataire de service (en SARL, EURL, inscrit au registre du commerce, microentreprise, pour citer les statuts les plus courants).

Le profil type d'un coach adhérent au Syntec est décrit de la manière suivante par ce syndicat : Il ou elle a entre 38 et 58 ans, travaille dans un cabinet, a en général une double formation école de commerce et sciences humaines, et une double expérience en entreprise dont des expériences avec responsabilité d'encadrement, est formé au coaching et supervisé régulièrement, et a souvent connu des changements sur le plan personnel comme professionnel qui lui ont appris à se remettre en question. Cette description inclut à la fois des informations concernant le parcours professionnel antérieur du coach, son niveau de responsabilité et d'expérience au sein des organisations, mais aussi des informations concernant sa pratique et l'éthique de celle-ci comme la supervision mentionnée dans la plupart des chartes éthiques faisant partie des *indispensables*. Cela étant, cette description est suffisamment imprécise pour recouvrir une généralité et semble se rapprocher d'une présentation marketing, source d'amalgames.

Au Québec, en 2012, les coachs sont décrits dans une enquête menée par l'ICF et la SFCoach sur le profil de leurs adhérents, comme ayant au moins un diplôme de second cycle (dont 90% ont passé un MBA ou un équivalent et 45% ont un PhD). Ils ont entre 35 et 60 ans et leur carrière a déjà duré 25 ans en moyenne soit dans la psychothérapie, soit dans la direction d'entreprise, mais aussi dans le sport, les métiers juridiques, l'enseignement, le conseil. La majorité travaille pour des organismes de formation ou de conseil.

Ces caractéristiques existent déjà dans les quatre études menées sur ses adhérents entre 1998 et 2003 par la SFcoach qui décrit les coachs comme présentant un niveau de formation élevée, une maturité personnelle et professionnelle avérée par une pratique professionnelle antérieure et souvent conjointe à son activité de coach. Le coach a en général mené un travail de développement personnel qui a pu prendre des formes diverses, et de plus en plus appuyé sur une formation spécifique au coaching.

La démocratisation et l'organisation de formations produisant des coachs en grand nombre depuis quelques années peuvent indiquer une forme de nivellement vers le bas de ces données, le coaching s'étant démocratisé. Ces informations sont donc à prendre avec précaution et seront à revalider, dès qu'une nouvelle enquête importante sera menée.

## Un métier fondé sur un système coopératif

*« En regardant la terre de loin, vous réalisez qu'elle est trop petite pour qu'il y ait un conflit et juste assez grande pour une coopération ; » Youri Gagarine.*

À l'instar de la psychanalyse et des pratiques en psychologie de plusieurs métiers (psychothérapeute, praticien en hypnose, sophrologue pour n'en citer que trois), le métier de coach est soumis à l'encadrement de pratique appelé supervision. La supervision est une pratique dans laquelle chaque coach participe à des sessions en groupe ou en binôme avec un coach senior, qui aide le groupe ou le coach qui désire une séance de supervision seul, à résoudre les problèmes qu'il rencontre au fur et à mesure de sa pratique. La supervision rime donc avec la régularité et cet outil essentiel permet d'aborder des problèmes éthiques, les difficultés à aider le coaché à avancer, mais aussi des problèmes de positionnement ou de relations commerciales. Les coachs travaillent donc rarement seuls. L'habitude du recours à la supervision est prise dès le début de leur formation, car la supervision est aussi un mode d'apprentissage pratiqué dès les formations au coaching dans leurs parties pratiques. Dans le cadre des formations, en première

intention de certification au coaching, ou en formation complémentaire, la supervision comprend des outils et donc des contenus et est majoritairement prodiguée par des coachs en activité ou d'anciens coachs qui pratiquent la supervision en même temps qu'ils forment. En effet, les formations en coaching procèdent par des étapes identifiées comme la démonstration, sur des cas pratiques puis l'exercice ou l'entraînement sur la réalité des problématiques vécues par les futurs coachs réunis au sein de la formation en groupes de pairs. Puis un débrief en groupe, avec l'aide du groupe et du coach senior pour prendre du recul et évoquer point par point les difficultés rencontrées, les réussites et découvertes. En formation, mais aussi en supervision, sont apportés par le coach senior, des contenus pour expliquer les pratiques, se les approprier et comprendre leurs effets, leurs origines et leurs limites. Les coachs *s'entre-coachent* donc en permanence pour se former et ce réflexe installé perdure bien après les formations, car les groupes de pairs sont encouragés et servent de tremplin sécurisant pour commencer à s'exercer, même en dehors des heures de formation. La coopération est indispensable à l'apprentissage du coaching, car chaque coach junior apprend son métier en coachant d'autres coachs, juniors. Ce faisant, il se fait coacher par ces mêmes juniors coachs sous la supervision d'un coach senior. Une fois que la personne a terminé la formation et qu'elle peut se *proclamer* coach, elle peut le faire confirmer par des instances extérieures à son ou ses écoles de formation. Nous détaillerons ce processus complémentaire dans la partie certification des coachs qui mérite un sous-chapitre à lui seul, tant ce procédé est particulier et complexe, lui aussi.

Cette observation croisée et régulière de pratique est référencée par Guignon (2012) qui, en s'intéressant au cas du Québec, fait état d'une logique de recherche de coopération avec les métiers proches, et avec les clients et prescripteurs de la part des coachs. Cette chercheuse présente cette dimension spécifique au coaching et parallèle aux outils utilisés en psychologie comme « un temps d'analyse et de diagnostic de la relation coach-coaché » (p. 28), en précisant que les supervisions devraient être soumises à des praticiens habitués à « intervenir en supervision, à identifier les problèmes psychologiques qui peuvent survenir » (p. 27). Enfin, elle note que « des groupes de supervision sont déjà existants dans les organismes professionnels ICF ou SFC – mais que c'est l'expérience en coaching plus que la spécialité qui prime pour être superviseur ». Sur le plan déontologique, la supervision est décrite comme une condition nécessaire à la pratique du coaching dans la majorité des chartes éthiques de ce métier, car elle garantit une évolution de la pratique des coachs concernés et un encadrement, ainsi qu'un lieu de partage de pratique. Elle peut se dérouler en groupe ou sous forme de rendez-vous

*intuitu personae* avec un coach senior qui supervise le processus. Les sujets abordés peuvent être guidés par des thèmes, mais ils sont généralement entièrement libres, car il s'agit pour chaque coach supervisé de partager son actualité, ses difficultés, ses questionnements et d'apporter aux autres coachs ses suggestions de solutions.

Une autre dimension pratiquée en coaching et peu relatée par la recherche et la documentation professionnelle est l'extension des groupes de pairs c'est-à-dire l'intervision. Cette pratique ressemble à la première sans intervention d'un coach plus expérimenté que les autres. Elle peut se pratiquer en groupe ou en binôme. De la même manière qu'en supervision, les coachs participants proposent une ou plusieurs problématiques sur lesquelles ils souhaitent réfléchir; le groupe se met d'accord sur une sélection de cas ou de situations sur lesquels ils vont travailler, puis s'entame un processus réflexif, une mini séance de coaching prodiguée par les autres coachs, ou un partage d'expérience pour guider ou aider le coach qui a verbalisé la situation qui lui pose problème. Les thématiques abordées en intervision, comme en supervision, incluent la difficulté à communiquer ou commercialiser son métier, à s'adapter aux appels d'offres des entreprises, à fixer des prix, pour les coachs débutants en particulier, à des difficultés processuelles (quelle est l'étape suivante à donner dans un coaching, comment relancer la motivation du coaché, comment le surprendre et l'amener à innover). L'intervision peut aussi permettre d'aborder des difficultés éthiques liées au cadre telles que prendre ou pas la responsabilité d'un coaching qui semble compliqué, comment sortir d'un coaching difficile, comment adresser un coaché en difficulté à une profession médicale, faire un signalement ou sortir du cadre du coaching pour communiquer avec les parties prenantes. Lorsqu'il s'agit d'intervision, les problématiques n'ayant pas pu être résolues vont déboucher vers des supervisions avec un coach senior et faciliter le travail de supervision, déjà défriché.

La majorité de ces séances commencent par l'évocation de la situation, puis la prise en compte des points de vue différents des parties prenantes dans la situation, l'intégration de la dimension émotionnelle du coach et du coaché et, si nécessaire, d'autres parties prenantes, ce qui donne lieu à une ou des questions ouvrantes de coaching s'adaptant aux réponses émergentes pour guider le coach vers une solution écologique, au sens *écologie de l'esprit* de Bateson, que nous expliciterons dans les outils du coaching (Partie 3), puis parfois à une mise en commun de conseils de pratiques par ceux qui ont déjà vécu une expérience similaire ou proche. L'intervision et la supervision font partie de la panoplie de ressources du coach pour évoluer de manière harmonieuse afin de visiter les situations trop difficiles pour lui sur le plan

émotionnel, comme en supervision de psychothérapie, de faire la part entre ses projections, voir ses transferts et sa gestion du contre-transfert, mais aussi d'aborder toutes les difficultés propres au métier de coach dans le cadre des organisations. Un apport de nouveaux outils peut aussi nourrir les échanges en particulier lorsque les coachs proviennent de formations différentes. Il s'agit alors de compléments de formation.

Le fait que les formations en coaching qui accréditent des coachs capables de coacher, s'appuient sur le réseau des coachs présents, dès le premier jour de formation et instaurant un balisage récurrent de la pratique du coach, sous forme de supervision ou d'intervision tout au long de son parcours, imprime une dimension coopérative forte sur le métier de coach.

### *La formation des coachs. Un processus continu.*

Les coachs se forment régulièrement et à plusieurs courants d'accompagnement ou boîtes à outils tout au long de leur parcours. Un coach n'ayant fait qu'une seule certification ou s'étant formé à un ou même deux ou trois types d'accompagnement seulement, rencontre des difficultés importantes et comprend à travers les blocages qu'il ne peut surmonter, que c'est dans la diversité de ses questionnements et ouvertures qu'il peut aider son coaché et pratiquer son métier. C'est peut-être l'une des explications au succès du coaching qui ne peut se définir par un courant idéologique unique, car la pratique de ce métier au sein des organisations, implique de se confronter au quotidien, aux besoins en innovation des organisations. Pour nourrir sa pratique, un coach a besoin de renouveler son appétence à motiver ses clients, et à les soutenir y compris sur le plan psychologique. C'est un métier qui accueille la souffrance humaine et qui demande donc un effort continu pour amortir les douleurs inévitablement émergentes en séance de coaching (Fatien, 2008). L'une des manières de soutenir cet effort est d'innover dans son approche et pour cela de se nourrir d'autres modes de questionnement, ou exercices à offrir à ses clients. Le nombre de formations et de certifications d'un coach est très corrélé au nombre d'années de sa pratique, car il faut souvent un an pour suivre une formation, l'intégrer et l'implémenter dans sa pratique quotidienne, la pratique du coaching se renforçant d'année en année. Le fait de se former à de nouvelles techniques permet de créer de nouvelles ramifications de questionnement, d'ouverture ou de mise en situation ou expérimentation du coaché pour l'encourager à découvrir de nouvelles sources de solutions, de réponses à ses besoins, ou d'implémenter de nouvelles pratiques, selon le cas.

## Le marché du coaching

« La vie est, à mes yeux, instinct de croissance, de durée, d'accumulation de force, de puissance : là où la volonté de puissance fait défaut, il y a déclin ». Friedrich Nietzsche.

Les indicateurs de la croissance du marché du coaching sont multiples. Des études apportent un regard précis à l'évolution du métier de coach.

L'étude la plus complète sur le plan mondial concernant le coaching est un baromètre<sup>10</sup> effectué par l'ICF qui est la fédération représentant les coachs dans le plus grand nombre de pays selon notre enquête, encore aujourd'hui. À ce jour, cette organisation représente et fédère les coachs dans 120 pays. Cette organisation réunit les coachs qui y adhèrent et cotisent à leurs services. L'ICF offre par exemple, une validation reconnue et un processus de certification. L'antenne française existe depuis 1999 pour une création aux États-Unis en 1995. Cette représentation du métier de coach participe à son organisation et agit comme un observatoire et une antenne représentative du métier. Des outils de réflexivité des coachs sur leur métier, des groupes de travail sont organisés et jalonnent chaque année le calendrier des activités proposées aux coachs (cafés à thèmes, conférences...). Enfin, des études sont menées sur le plan mondial par l'ICF. L'ICF est l'une des organisations représentatives des coachs et fonctionne sur le principe du bénévolat.

Plusieurs vagues d'études ont été menées par l'ICF. Une première étude a été menée en 2012 dans 24 pays en 16 langues. Le nombre de réponses était de 18 810 personnes et une méthode de panel a été mise au point pour obtenir une base de réponses représentative par pays. Cette étude estimait que le marché du coaching représentait 2 milliards de dollars par an incluant toutes les formes de coaching (Grover & Furnham, 2016). Cette étude révélait une augmentation du nombre d'heures de travail des coachs, du nombre de leurs clients et de leurs honoraires par rapport aux années précédentes. Parmi les 28 000 coachs identifiés par cette étude, environ la moitié travaillait dans le domaine des entreprises pour les cadres ou sur des problématiques de *leadership*.

Une deuxième vague d'étude a été menée en 2014 et se consacrait essentiellement à la progression de la notoriété du coaching. Cette étude, intitulée *ICF Global Consumer Awareness*

---

<sup>10</sup> ICF. 2016 ICF Global Coaching Study. International Coaching Federation, 2016.

*Study*<sup>11</sup>, indique que la notoriété du coaching progresse chaque année et que sa cible rajeunit. 67% des jeunes entre 25 et 34 ans pensent connaître le coaching, alors que 48% de leurs aînés âgés de 45 à 54 ans l'affirment. Les scores positifs de notoriété sont les plus importants dans les pays où le coaching a le plus d'ancienneté, à savoir les États-Unis, le Canada, l'Australie et le Royaume-Uni. Dans ces pays, la notoriété du coaching est décrite comme bonne. Ainsi, 60% des personnes interrogées affirment *je connais bien* ou *je connais un peu* le coaching, alors que ce taux est de 49% pour les pays d'Europe continentale dont la France fait partie. Pour les pays d'Europe continentale, la notoriété du coaching a augmenté de 9 points entre 2010 et 2013, puisque cette étude a été menée en 2 phases successives (à noter que, la notoriété a augmenté de 5 points uniquement sur les 4 pays précurseurs en coaching).

L'intention de bénéficier d'un coaching connaît un score de 33% sur le plan mondial et elle augmente, si on s'adresse à des personnes plus jeunes : de 21% pour les 45- 54 ans, elle passe à + de 44% pour les 25-34 ans. Parmi les raisons qui expliquent le fait que certaines personnes interrogées n'ont pas l'intention de participer à un coaching, 24% indiquent *je ne peux pas me le permettre*, 28% *je n'ai pas besoin de coaching*, 42% *je suis à un point dans ma vie où le coaching n'est pas important* et seulement 15% *je ne pense pas qu'il y ait une preuve de l'efficacité du coaching*. 17% des personnes interrogées affirment avoir eu une relation avec le coaching par le passé et ce taux a augmenté de 7 points par rapport à 2010 en moyenne mondiale. Ce taux augmente plus rapidement dans les autres pays que dans les 4 grands pays fondateurs du coaching cités ci-dessus, pays dans lesquels le coaching est pratiqué depuis plus de 30 ans.

Le taux de satisfaction des personnes ayant vécu un coaching est de 49% pour les *très satisfait* et de 44% pour les *un peu satisfait*, alors que les *pas satisfait du tout* ou *pas très satisfait* ne représentent que 1% et les neutres 6% (n'ayant choisi *ni satisfait*, *ni très satisfait*). Il est à noter que, dans cette étude, la notoriété de l'ICF a été, elle aussi, testée et reste faible, ce qui tend à démontrer que l'étude étant menée par

PricewaterhouseCoopers, cet organisme d'étude a assuré la neutralité de son enquête par rapport à son commanditaire. En effet, les associations ou instances représentant les coachs ont

---

<sup>11</sup> [http://www.coachfederation.fr/images/Documents/FINAL2014StudyPDF\\_FRvFinal.pdf](http://www.coachfederation.fr/images/Documents/FINAL2014StudyPDF_FRvFinal.pdf)

une notoriété qui reste essentiellement à l'échelle de leur profession et des acheteurs de la prestation coaching dans les organisations.

La dernière enquête menée en 2016 par PricewaterhouseCoopers est parue en août 2020 et estime le marché du coaching à 1,522.000 milliards de dollars à travers le monde, ce qui pourrait augurer une baisse de chiffre d'affaires global par cette profession, mais qui ressemble plus à un affinement des chiffres, si on en croit les autres données qui elles, augmentent. Aux États-Unis, le nombre de professionnels référencés comme appartenant aux professions indépendantes connaît la plus grande croissance comparée aux autres statuts (Semanza & Pichault, 2019). Ces professionnels choisissent différents statuts (auto-employeur, employé, contractuel...) et sont associés à un redéploiement économique sans précédent alliant des besoins d'innovation à des attentes de développement économique (Garda, 2016 ; Prieto & Travieso, 2017).

Le nombre d'entreprises qui affirment utiliser le coaching comme outil accompagnant le développement des compétences en *leadership* et afin d'accroître les performances au travail augmente régulièrement (Thompson & al., 2009) L'un des facteurs les plus significatifs de cette croissance dans l'univers des organisations est la prise en compte des coachings dans les plans de formations en entreprise, c'est-à-dire leur remboursement sur une enveloppe cotisée obligatoirement par les entreprises. Pendant longtemps les OPCA refusaient de rembourser les prestations de coaching, car cette activité était considérée comme suspecte, mal cernée et ne pouvant pas atteindre des objectifs fixés dans le cadre de la formation professionnelle. Depuis, les bilans de compétences souvent dispensés par les coachs sont pris en charge et ressemblent en plusieurs points à un accompagnement en coaching. De même, des accompagnements à la création ou à la reprise d'entreprise, souvent dispensés par des coachs peuvent entrer dans le Compte Personnel de Formation.

Une autre donnée rarement communiquée est que peu de coachs vivent de leur activité de coach uniquement. Ce constat est effectué par Fatien dès 2008, et expliqué par le besoin des coachs de *s'assurer d'autres sources de revenus* afin de se garantir une *indépendance* et de préserver leur santé, le coaching étant décrit comme *psychiquement exigeant*. Les coachs ne vivent pas de leur activité exclusivement, et pourtant ils continuent à la pratiquer, ce qui questionne sur l'intérêt du coach à continuer son activité et l'importance de sa mission de coach. Ainsi, selon l'enquête de l'ICF en 2011, 62% des coachs pratiquent le *consulting* en complément de leur



accompagnement en coaching, et plus de 60% complètent leurs revenus par une offre de formation.

L'état de lieux du marché du coaching nous incite à nous poser de multiples questions. Ainsi, comment expliquer que les coachs continuent leur métier, en complément d'autres activités alors qu'il ne semble pas que ce soit leur principale source de revenus, ni celle qui apporte une rentabilité de leur activité ? Est-ce simplement l'étiquette du coach qui est plus valorisante que celle d'autres métiers et pourquoi ? Est-ce parce que le coaching leur donne l'occasion d'obtenir des résultats bénéfiques et/ou bienveillants ? Et quels sont ces bénéfices ? Combien coûte une séance de coaching et est-ce l'appât du gain qui motive les coachs à devenir coach ou autre chose ? Nous tenterons de donner des éléments de réponses à ces questions dans la suite de notre travail.

### *Les représentations du coaching et associations sur le marché français.*

Les coachs se regroupent et adhèrent à des associations, des fédérations ou des syndicats afin de représenter leur métier auprès des instances gouvernementales, afin d'organiser leur métier et de réunir leurs forces, que ce soit pour réfléchir ensemble, se former, partager, organiser des colloques et toute autre action opérée par les organisations représentant d'autres métiers avant le coaching.

Les principales associations sur le plan international sont l'EMCC (European Mentoring and Coaching Council), l'ICF (International Coach Federation), AC (Association for Coaching), APECS (Association for Professional Executive Coaching and Supervision), IAC (International Association of Coaching) et WABS (Worldwide Association of Business Coaches). Parmi les associations internationales, seules l'ICF et l'EMCC sont représentées en France et diffusent un message traduit en français, mais libre aux coachs français de s'inscrire dans n'importe laquelle des associations internationales. Sur le plan local, la France présente d'autres associations ou fédérations et plusieurs syndicats dont le plus ancien est le SPMC (Syndicat Professionnel des Métiers du Coaching) qui référence une vingtaine d'autres associations.

En France, les principales organisations, c'est-à-dire les plus anciennes, et qui réunissent le plus grand nombre de coachs d'origines différentes - et donc qui représentent le mieux le marché

français - sont l'ICF (International Coach Federation), l'AEC (Association Européenne de Coaching) créée en 2005, l'EMCC (European Mentoring and Coaching Council) créée en 1992 et qui regroupe environ 900 adhérents. L'une des plus anciennes est la SFcoach (Société Française de coaching) créée en 1996 qui est une association très active si l'on considère ses manifestations nombreuses et régulières et l'étendue de son territoire d'action. On peut noter également la Fédération NLPNL des Associations Francophones des Certifiés en PNL.

Le SPMC tente, sur le territoire français, de fédérer les autres associations et de les représenter. Ce syndicat référence les organismes de formation et association de coaching dans un moteur de recherche. D'autres syndicats et associations sont en cours de création. Ces associations réunissent des coachs, mais aussi des personnes exerçant des fonctions de ressources humaines ou des entreprises ayant un intérêt pour le coaching. En complément, le Syntec étudie le coaching en pratiquant des études qui tendent à prouver depuis 2004 que l'image du coaching est installée. Ainsi seulement 8% des entreprises considèrent que sa pratique demeure totalement absente de leur organisation (Fatien, 2008). Le Syntec représente les métiers de l'accompagnement et donc intègre le coaching comme l'un des métiers qu'il représente. Par ailleurs, ce syndicat professionnel réunit les activités d'outplacement, de bilans de compétence, et d'accompagnement social des restructurations. D'autres syndicats voient le jour progressivement pour représenter le métier du coaching, certains émanent d'école de coaching et donc recrutent parmi leurs certifiés essentiellement.

Le rôle de ces organisations est de fédérer un discours, de communiquer des éléments présentant un consensus comme la charte éthique ou le code déontologique auxquels les adhérents se réfèrent, mais aussi d'ouvrir des débats de société. Leur rôle est aussi de représenter les personnes adhérentes auprès des organisations gouvernementales et d'animer le réseau des participants. On peut ajouter à toutes ces missions des fonctions de laboratoire, car certaines associations organisent des moments de partage sur des thèmes émergents et des places de réflexion. Des chercheurs spécialisés en coaching sont représentés dans leur comité de recherche.

Les organismes les plus importants représentant le métier de coaching proposent à leurs adhérents des certifications afin de valider leurs compétences. Les certifiés sont référencés sur le site de l'association et ces certifications font office de validation professionnelle. C'est le cas de l'ICF, du SPMC et de la SFCoach, entre autres. Ces accréditations ne sont pas forcément

reconnues par l'État qui a créé sa propre norme, à savoir la norme RNCP et la norme du Répertoire Spécifique qui seuls sont reconnus par l'État et pris en compte dans le mode de prise en charge de redistribution des budgets versés par les entreprises en France. Près de 90% des coachs inscrits dans des associations (soit environ 2000 adhérents en France) sont regroupés au sein de l'ICF France, l'EMCC France et la SFCoach, mais une partie des coachs n'est pas adhérente à l'une de ces associations. Les raisons de cette non-adhésion systématique peut être d'ordre financier ou simplement parce que les commanditaires ne demandent pas toujours d'accréditation pour missionner un coach, mais plutôt une expérience et des références professionnelles. Ainsi un coach spécialisé sur une offre sur laquelle il a de bonnes références ne se verra pas demander s'il est accrédité par tel ou tel organisme, mais plutôt quels sont ses exemples concrets de coachings menés dans des situations similaires à la demande énoncée par l'entreprise.

### *Le problème des certifications liées au métier du coaching*

L'organisation de l'offre du coaching auprès des entreprises est intimement liée à l'existence des OPCA et de leur rôle. Ces organisations paritaires gèrent en moyenne environ 48% de la part de l'investissement formations des entreprises. Dans les différentes actions menées par l'État qui réforme la formation professionnelle de fond en comble, depuis 5 ans, à raison d'une réforme par an en moyenne, on note qu'en 2018, 113 textes d'application ont été publiés, qui valident la mise en place progressive de 8 degrés de certification professionnelle. Ces nouveaux textes comprennent la formation et la certification au coaching, qui sont maintenant reconnues et proposées par des organismes privés, mais aussi dans différentes universités françaises. Ainsi, 12 offres sont référencées qui sont reconnues RNCP et 16 au registre du Répertoire Spécifique. L'un des indicateurs de l'intérêt porté au coaching s'observe donc dans les diplômes et les certifications créées qui ont pour objectif de diffuser des compétences spécifiques au métier de coach. Certains OPCA acceptent le coaching et le prennent en charge, d'autres pas. En 2016, selon le rapport du Jaune Budgétaire<sup>12</sup> établi en 2019, les entreprises finançaient déjà 8,1 millions d'euros consacrés à la formation et ce chiffre augmentait de 5,5% par rapport à l'année précédente. L'estimation globale du budget consacré à la formation professionnelle continue à augmenter. Une partie de plus en plus importante est consacrée à l'apprentissage soit

---

<sup>12</sup> Annexe au projet de loi de finances consacré à la formation professionnelle

32 milliards d'euros en 2015, dont 43% émane des entreprises. En 2015, ce sont les cadres qui bénéficient le plus des formations, car ils sont en demande et le coaching entre dans cette enveloppe en partie. D'autres coachings sont subventionnés hors plan de formation, comme une prestation de conseil. Enfin, il faut souligner que les chiffres publiés ont 3 ans d'ancienneté au minimum, ce qui ne facilite pas les projections.

Depuis l'émergence du métier de coach en France, les instances gouvernementales françaises cherchent à cerner et organiser la qualité et la légitimité de celui-ci et donc les formations y afférant. Ce mouvement de rationalisation de la formation professionnelle touche aussi l'université française et tente de créer des repères, des validations de niveau et des certifications ou des diplômes valables sur le plan international. 3 universités proposent des formations au coaching en France, il existe aussi un DESU et plusieurs grandes écoles ont ouvert un département spécifique. Ce travail de rationalisation est mené en même temps en ce qui concerne les métiers proches du coaching, comme les métiers du conseil et de la formation. Pour cela, l'État a mis au point un référentiel qui valide la qualité des formations, permettant d'aboutir à un diplôme reconnu par l'État : la norme RNCP. Cette norme, coûteuse en temps nécessairement investi pour l'obtenir, s'impose comme la seule ayant une valeur pour les OPCA, alors que de multiples autres normes, certificats et accréditations ont vu le jour précédemment et corrélativement. De nombreux rapports institutionnels critiquent la complexité de ce référentiel, le contrôle des budgets par des organismes paritaires qui ne jouent pas toujours leur rôle, et des résultats faibles par rapport à la masse de budget dépensé. Le rapport établi en juillet 2016 s'intitulant *Évaluation de la politique de certification professionnelle*<sup>13</sup> Tome 1 et Tome 2 explicite ainsi les difficultés du gouvernement à certifier différents métiers comme celui du coaching. Ces complexités sont présentées sous forme chronologique, devant aboutir à des décisions et des plans d'action depuis juillet 2016. Le rôle de l'État est de fixer un cadre de référentiel (à travers les fiches ROME et les descriptifs des normes RNCP), mais ce référentiel est décrit dans ce rapport, comme n'aidant pas chaque métier concerné à améliorer sa lisibilité et la qualité des certifications ou diplômes proposés. Les questions qui sont posées dans ce rapport, sans vraiment réussir à y répondre, se dessinent aussi en termes de contrôle, pour que les normes instituées soient respectées. Des outils comme la VAE sont décrits dans ce rapport comme faiblement développés. Le Compte Professionnel

---

<sup>13</sup> <https://www.modernisation.gouv.fr/laction-publique-se-transforme/en-evaluant-ses-politiques-publiques/espace-dedie/evaluation-certification-professionnelle>

de Formation qui devrait permettre aux salariés des entreprises privées d'accéder plus facilement à des formations, ne donne l'accès qu'aux formations certifiantes et/ou qualifiantes.

Les conclusions de ce rapport de 128 pages hors annexes indiquent les difficultés à identifier et faire participer les instances professionnelles concernées hors enseignement supérieur et le manque de moyens de la CNCP dont c'est la responsabilité. Il décrit surtout les difficultés de contrôle des certifications existantes, de leur ancienneté et de leur légitimité. Page 55, on lit : « Toutefois, la CNCP n'apparaît pas en mesure d'améliorer très sensiblement la cohérence d'ensemble et la complémentarité des certifications, comme le prévoient ses missions, en raison pour partie du fait qu'elle ne dispose pas, selon son analyse et celle de la mission, des pouvoirs lui permettant de refuser l'enregistrement d'une certification pour un métier lorsqu'une certification équivalente existe déjà. Il en découle un manque de lisibilité du RNCP qui peut comprendre pour un même métier plusieurs certifications, avec éventuellement des descriptions en compétences variables, dès lors que les organismes de formation certificateurs sont distincts. »<sup>14</sup>. Le rapport conclut que la norme RNCP a un avenir incertain, et que la maintenir nécessiterait un budget de 300.000 euros pour l'encadrer de manière qualitative, en intégrant l'évolution du marché et les parties prenantes ainsi que la communication nécessaire au respect des normes ainsi dessinées.

En ce qui concerne le métier de coach, la certification RNCP existe depuis 2011 et valide une formation menant à l'obtention d'un *titre professionnel* reconnu par l'État, celui de *coach professionnel*. L'intérêt sur le plan universitaire est établi puisqu'il garantit une équivalence avec un niveau de diplômes Licence, Master ou Doctorat, selon le niveau atteint par l'école en question lorsqu'elle a postulé pour obtenir la norme RNCP pour sa formation au coaching. Il faut cependant noter que certaines écoles se sont construites uniquement sur ce critère pour établir leur crédibilité, alors que d'autres, existant auparavant, ayant formé de nombreux coachs de qualité et exerçant leur métier depuis des dizaines d'années, n'ont pas obtenu la norme RNCP pour leur formation au coaching. La deuxième source d'inquiétude provient de la durée de ces formations ayant reçu l'accréditation de l'État, car certaines de ces écoles affirment apporter les compétences nécessaires pour devenir coach professionnel en 29 jours de formation environ (étalés sur plusieurs mois). Les écoles proposant ce type de parcours sont maintenant

---

<sup>14</sup> [https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp/epp\\_certification-professionnelle\\_rapport-diagnostic-t1.pdf](https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp/epp_certification-professionnelle_rapport-diagnostic-t1.pdf)

nombreuses, et les personnes émanant de ces formations d'autant plus, puisque certaines promotions donnent le titre de coach professionnel à des centaines de personnes par an. Ainsi, sur le site France Compétences les formations de coach professionnel sont accessibles auprès de 39 organismes de formation (dont 17 sont dites inactives, car elles n'ont pas renouvelé leur accréditation). Certaines sont des écoles reconnues, anciennes et sérieuses comme l'Institut Repère et International Mozaik. D'autres ont vu le jour en une année, et produisent des coaches à la chaîne en quantité inquiétante par rapport aux besoins du marché et au parcours long et complet qui permet de réellement pratiquer le coaching.

Ces écoles affichent souvent diverses certifications complémentaires comme celle OPQF (Qualité des services Intellectuels), Qualiopi (Référence National Qualité), FFP (Fédération de la Formation Professionnelle) et enfin Datadock qui a existé quelques années et qui en train de disparaître pour des raisons inconnues. Ces normes changeantes et construites essentiellement pour des raisons administratives, sans tenir compte des besoins du métier et de ses clients, posent différents problèmes, en sus de ceux évoqués dans le rapport *Évaluation de la politique de certification professionnelle*<sup>15</sup>. À titre d'illustration, la norme Datadock nécessitait environ 5 journées de travail administratif pour une personne, afin de collecter et remplir les documents nécessaires en ligne. Cette longueur et complexité constituent un frein à lui seul, à l'obtention de cette norme pour certaines PME n'ayant pas les ressources administratives disponibles alors que leurs services étaient reconnus par leurs clients. Plus inquiétant encore, les entreprises ayant investi ce temps n'ont pas obtenu plus de contrats, car cette référence n'a pas eu le temps de faire ses preuves en entreprise et donc de prouver son utilité. Enfin, la norme AFNOR, les labélisations et autres référentiels de professionnalisme et de qualité sont pléthore et certaines écoles les accumulent.

Pourtant le marché du coaching a besoin de se structurer, et d'établir ses repères pour être reconnu. Ces normes qui devraient aider à clarifier l'offre pour les acheteurs de coaching et la qualité des formations pour ceux qui souhaitent devenir coaches, ne font que compliquer et déstructurer la visibilité du métier de coach.

Une étude menée en 2016 sur 1000 coaches et ayant obtenu 119 réponses de coaches concernant leur accréditation montre que 44,92% n'ont pas d'accréditation référencée par l'État, que ce soit par l'université, ou par les écoles ayant obtenu la norme RNCP. Les écoles ayant obtenu la certification RNCP sont l'ICN Business School, La Contre-Allée, l'IAE Toulouse, L'Université

---

<sup>15</sup>[https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp/epp\\_certification-professionnelle\\_rapport-diagnostic-t1.pdf](https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp/epp_certification-professionnelle_rapport-diagnostic-t1.pdf)

Panthéon Paris II, Évolution et Perspectives (HEC), Linkup Coaching et d'autres non référencées dans le questionnaire proposé dans cette étude<sup>16</sup>. En revanche quand on demande aux coachs quelle est leur certification, ils nomment soit leur école de coaching, soit leur syndicat, soit l'association de coachs à laquelle ils ont adhéré et auprès de qui ils ont reçu une certification de leurs pairs à travers un processus non reconnu par l'État. Dans cette étude, les certifications en coaching sont délivrées par 19 entités différentes, dont des universités françaises. Des universités américaines sont aussi citées. Ces universités, souvent à la pointe de la formation en coaching sur le plan mondial ne sont pas reconnues par l'État français et ne donnent droit à aucune prise en charge par les OPCA, le Compte Formation par exemple.

Le problème de la diversité de ces types de certification n'a pas été simplifié par la norme RNCP. En effet, les objectifs de la norme RNCP sont en grande partie dictés par la volonté de soustraire des travailleurs au chômage. La norme est donc donnée à des organismes pouvant répondre à une enquête nécessitant 3 mois de travail d'une personne à plein temps et un budget d'environ 30.000 euros auprès d'un consultant capable de monter le dossier correctement afin de référencer la reprise d'un emploi après formation d'une proportion importante des personnes certifiées. Ce processus long, complexe et coûteux élimine de nombreuses structures de moindre taille et les structures étrangères qui ne peuvent répondre aux normes imposées par chaque pays.

L'ancienneté d'une école est un critère important qui n'est pas utilisé dans le panorama offert aux nouveaux appelés par la norme RNCP. Ainsi l'Université d'Aix-Marseille a perdu sa certification RNCP de coach professionnel depuis octobre 2019 ou a choisi de ne pas la renouveler. D'autre part, le métier de coach s'apprenant essentiellement par la pratique d'exercices vécus entre pairs ou de démonstration de coachs seniors coachant des cas réels, ces formations ne sont pas toujours garantes de cette mise en pratique, car les priorités quantitatives vont à l'encontre des priorités qualitatives nécessaires à l'enseignement du coaching. Un enseignement majoritairement en grand groupe ne permet pas d'organiser et de valider un niveau de pratique en priorité alors que le nombre d'heures de pratique est un critère essentiel ; le coaching étant un métier qui s'apprend en se pratiquant, comme la psychothérapie ou la psychanalyse. C'est d'ailleurs l'un des critères de certifications des associations de coachs : le nombre d'heures de pratiques du coaching.

---

<sup>16</sup> [http://www.radiocoaching.info/wp-content/uploads/2016/09/Résultats-Questionnaire-coachs\\_0916.pdf](http://www.radiocoaching.info/wp-content/uploads/2016/09/Résultats-Questionnaire-coachs_0916.pdf)

L'autre inconvénient de cette industrialisation du métier de coach tient dans le fait qu'un nombre très important de coachs non opérationnels ont été certifiés sur un marché dont la demande n'est pas proportionnelle. Beaucoup ayant obtenu une certification RNCP ne peuvent vivre du coaching et participent à une image frustrante, inexpérimentée et tronquée du métier de coach. Les coachs pratiquant le coaching dans les organisations ne se suffisent pas d'une accréditation de 29 jours pour se proclamer coach. Ce type de déviance de la formation en coaching inquiète, car il donne de mauvais indicateurs aux personnes extérieures au métier et participe à la confusion liée au métier de coach.

Les certifications qui valident un nombre d'heures de coaching facturées sont préférables à celles qui donnent un diplôme ou même un diplôme théorique, car très peu de coachs réussissent à maintenir leur activité en rentabilisant leur métier et ce sont donc ceux qui le pratiquent durant plusieurs années, qui offrent une expérience long terme et qui sont choisis dans les entreprises. Ces critères sont, parmi d'autres, retenus par l'ICF en particulier dont l'accréditation est reconnue sur le plan mondial et semble beaucoup plus fiable aux coachs et aux entreprises qui font appel régulièrement au coaching.

Un document édité par l'ICF tente de clarifier le choix difficile d'une école de coaching et met en garde devant *le récent afflux de demandes de certifications* et souligne le fait que cette certification est un titre professionnel qui ne garantit qu'un parcours et non un accès à l'emploi. Le critère très important de reprise d'un emploi au sein de la norme RNCP est à prendre avec précaution, car les critères utilisés pour délivrer la norme RNCP sont fondés essentiellement sur le retour à l'emploi, et pas sur celui de la pratique du métier de coach ou même simplement d'un métier utilisant des compétences de coaching.

Au moment de l'écriture de cette thèse, le site qui donne accès aux entreprises proposant des formations RNCP au coaching est le site [francecompetences.fr](http://francecompetences.fr), mais celui-ci référence aussi des entreprises de portage salarial qui n'ont pas actualisé leur certification RNCP depuis plus d'un an ou des associations qui, si on suit le lien, ne proposent pas de possibilité d'obtenir la norme RNCP ou celle du Registre Spécifique. Le site officiel n'est donc pas à jour.

Depuis la mise en place de la norme RNCP, des terminologies comme des *badges*, des *accréditations*, ou des *labellisations* ont vu le jour pour que les formations s'inscrivent dans un nouveau référentiel, mais cette multiplicité rend les repères de plus en plus diffus et opaques.



Le site francecompetence.fr ne fournit pas le mode d'évaluation qui permettrait d'estimer la part de pratique et de théorie, mais fournit la composition des jurys.

Le problème de manque de clarté des points de repère pour choisir une formation ou un coach n'est pas tant sur le plan du référencement des compétences attendues, car les documents de référence ont été correctement pensés, souvent avec l'aide partielle d'acteurs professionnels importants sur le marché, comme l'ICF ou l'EMCC. Ainsi les fiches ROME qui présentent le métier de coach correspondent aux spécificités du métier de coach, présentées dans cette thèse en de nombreux points, mais la difficulté est dans le *comment* acquérir ces savoir-faire et savoir-être qui ne s'intègrent réellement que dans la pratique longue et encadrée. Le nombre d'heures passées à pratiquer le coaching est un critère fondamental qui n'est pas retenu dans la norme RNCP. Ainsi, certaines petites écoles encadrent 60 heures de pratique, alors que d'autres écoles ayant obtenu la norme RNCP, considèrent que la pratique est de la responsabilité des personnes en formation et donc ne prennent pas ce critère en compte, alors qu'il est l'un des seuls réellement indicatifs de la capacité de coacher en sortant d'une formation ou pas. Les grandes associations de coaching ne valident d'ailleurs pas le niveau du coach sans une démonstration de sa pratique qui fait partie de sa certification, sur un cas réel de coaching.

Une autre dimension importante est la prise en charge sur le compte formation des personnes souhaitant devenir coaches qui n'est possible que dans le cadre d'un diplôme universitaire ou d'une formation ayant reçu la norme RNCP. L'enjeu est donc clairement financier. De nombreuses personnes choisissent des formations ne répondant pas à leurs critères qualitatifs, et sont en réalité forcées de choisir parmi les organismes ayant reçu la norme RNCP. Leur choix est biaisé par cette donnée essentielle et le succès de certaines formations ne repose, de ce fait, que sur ce seul critère financier.

L'univers du coaching est donc en mouvance et une étude des prix pratiqués en coaching permet de cerner les difficultés complémentaires propres à ce métier.

### *Les tarifs pratiqués en coaching selon le type de coaching*

Selon son enquête auprès des coaches, Fatien (2008) estimait qu'une séance de coaching était facturée entre 150 et 300 euros et durait traditionnellement environ 2 heures. Elle s'appuyait sur une enquête du Syntec en 2004 qui estimait que le budget alloué par les entreprises à un

coaching allait de 4599 à 9150 € dans 30% des cas, de 9150 à 12 195 € pour 13% des cas<sup>17</sup>. Un coaching comprend une dizaine de séances en moyenne. Il est facturé entre 5 et 10000 euros (SFCoach, 2008) et pour le Syntec les tarifs débutent à 4500 euros et peuvent aller jusqu'à 12195 euros. La durée est de 4 à 8 mois, mais peut aller jusqu'à 12 mois (Fatien, 2008).

Un observatoire des tarifs du Coaching Professionnel en France a été fondé par l'EMCC France et mène une enquête depuis 2016 sur une base de 200 coachs en France. La première réflexion qui émane de cette étude est le fait que les tarifs varient en fonction du niveau de prestation. Ainsi entre un coach qui intervient auprès d'un manager de proximité d'une petite équipe et un autre qui agit auprès d'un comité de direction, les résultats du panel font état d'une variation de 210 € à 760 € l'heure, car la valeur attribuée à la prestation varie selon différents facteurs comme l'ancienneté du coach, ses spécificités ou technicités, mais aussi l'enjeu et le niveau hiérarchique du ou des clients.

Le coaching s'étant démocratisé depuis ses débuts, on assiste à une baisse des tarifs moyens, corrélativement à la progression du coaching privé qui n'est pas facturé au même niveau de rémunération que le coaching en entreprise ni de celui du coaching d'équipe, en groupe, le prorata du coût par personne étant en faveur du coaching de groupe. Dans les coachings collectifs, l'étude d'EMCC identifie les *teams-building* ou construction d'équipe, les *teams-coaching* ou entraînement d'équipe, les *teams-cohesion* ou cohésion d'équipe, et les *teams-consistency* ou cohérence d'équipe. Les coachings d'équipe sont en général vendus à la journée et peuvent faire partie du plan de formation de l'entreprise, car les normes en France prennent en compte une prestation en groupe plus facilement qu'un accompagnement personnalisé, entre autres pour des raisons de répartition de coût par personne et donc de rentabilité.

La première catégorie, la plus répandue, le *team-building* affiche des tarifs pratiqués selon cette étude allant de 1410 € HT à plus de 3000 € HT la journée. Il s'agit souvent de fédérer l'équipe en augmentant son sentiment d'appartenance en lui faisant pratiquer des outils de construction d'image du service et de détermination et légitimation de la place de chacun dans l'équipe.

Le *team-coaching* va souvent servir à faire changer des comportements en équipe, progressivement et donc va s'étaler dans le temps, si possible, pour accompagner de véritables changements dans la durée. Il s'agit de produire mieux ce qui est attendu, ou plus efficacement,

---

<sup>17</sup> [https://www.francecompetences.fr/recherche\\_certificationprofessionnelle](https://www.francecompetences.fr/recherche_certificationprofessionnelle)

et les tarifs vont de 1500 € HT à 3700 € HT la journée, car les résultats attendus sont tangibles et la demande répond à une pression sur l'équipe accompagnée de notions d'urgence.

La *team-cohesion* peut s'adresser à des équipes ayant des besoins de gestion de conflits, mais aussi à des équipes pour qui une certaine usure est ressentie ou par exemple pour des personnes qui travaillent à distance et qui ont besoin de consolider les liens. Dans l'étude menée par l'EMCC, ces journées sont vendues moins cher que les autres.

Les *teams-consistency* servent à reconstruire une cohérence entre les objectifs, les enjeux de l'équipe et ceux de l'entreprise ou d'autres services partenaires. La cohérence de l'équipe peut aussi être en jeu et cette terminologie peut cacher des problématiques de gestion de conflits, si les incohérences sont personnalisées ou cristallisées.

Chacune de ces thématiques peut aussi être déclinée par année quand un séminaire annuel est organisé pour *rebooster* l'équipe.

On peut noter que d'autres types de coaching d'équipe existent et ne sont pas identifiés par cette nomenclature comme le coaching de gestion de conflit ou de médiation, qui sera rarement dénommé ainsi, mais dont l'objectif est de rendre les communications dans une équipe plus fluides, plus efficaces ou moins tendues. Des coachings opérationnels couplés à des outils de créativité peuvent répondre à un besoin précis comme trouver une réponse à un problème en équipe, créer une nouvelle offre, un nouveau produit, une gamme, une vision, se projeter dans l'avenir et envisager des développements potentiels. D'autres coachings d'équipe servent à construire et expérimenter de nouveaux outils ou protocoles d'atteinte d'un objectif ou de résolution de problèmes. Ce type de coaching d'équipe demande des compétences pointues en plus de celles du coaching, les outils du coaching intervenant plus dans la manière de mener les animations, la qualité d'écoute du coach, mais aussi dans le cadre que le coach instaure entre les personnes et qui leur enseigne de nouveaux comportements en les expérimentant comme ceux d'une créativité partagée, d'une écoute augmentée, d'un positionnement plus souple de chacun entre collègues et mieux adaptées au regard de certaines attentes opérationnelles par exemple.

Dans tous les cas, une part de formation ou de conseil vient ponctuer ces journées en fonction des objectifs déterminés en amont et la limite entre les trois métiers – coach, formateur, conseil - est alors complexe à déterminer.

Quand il s'agit de faire intervenir un coach ou une équipe de coach sur un besoin multiniveaux, les compétences attendues étant élargies, les journées peuvent être facturées entre 2100 € et

3800 € la journée par coach. Ce type de situations existe quand il s'agit d'accompagner plusieurs niveaux hiérarchiques en même temps ou plusieurs équipes. Enfin, certains coaches *stars* pratiquent des tarifs bien supérieurs soit à cause de leur expérience et de leur notoriété internationale, soit parce qu'ils sont réputés auprès des décideurs en entreprise pour débloquer des situations cruciales. Les tarifs peuvent alors doubler, ou tripler par rapport aux tarifs énoncés ci-dessus. Ces tarifs sont uniquement français. Aux États-Unis, rémunérer un coach 10.000 \$ la journée est plus courant qu'en France, car l'encouragement à innover fait partie de la culture américaine et c'est un *moteur* en soi qui nécessite du *carburant* renouvelé régulièrement. Investir de fortes sommes pour créer un changement est un réflexe plus courant outre-Atlantique qu'en Europe.

Si ces tarifs peuvent sembler élevés, il faut replacer le métier du coaching dans son contexte de statut indépendant pour la majorité d'entre eux, non-salariés, et donc soumis aux lois de l'offre et de la demande c'est-à-dire aux seules opportunités des contrats finalisés. Pour expliquer ces tarifs, on peut aussi intégrer le fait que le coaching ne permet pas de facturer la totalité de son temps réellement passé sur un contrat aux clients c'est-à-dire le temps de préparation, de suivi, de rédaction et de réunions en dehors des séances de coaching étant rarement facturé en plus du tarif et du temps passé en séance de coaching ou faiblement, ce qui veut dire qu'il est compris dans ce taux horaire. Le coach doit donc facturer ses prestations de manière à se rémunérer globalement. Il est souvent obligé de compter sur d'autres sources de revenus et lorsqu'il ne travaille pas, il n'est pas payé. Une estimation du temps passé en dehors de son temps facturé, pour une profession indépendante de conseil ou d'accompagnement est le suivant : le temps facturé est triplé par les obligations en tâches administratives et en développement en amont et en aval de cette facturation. Une heure de coaching facturée représente donc au minimum 3 heures de travail en réalité. D'autre part, le coach gère donc sa comptabilité, sa prospection, et toutes les activités administratives ainsi que son temps consacré à sa formation, sa supervision et les travaux avec ses pairs.

Le taux horaire du coaching, étant donné le niveau de formation et préparation nécessaire est finalement assez faible si on ajoute le temps passé nécessaire par ailleurs à l'activité de coach, c'est pourquoi la majorité des coaches exercent une activité complémentaire, souvent moins chronophage et plus facile à systématiser et donc à rentabiliser : le conseil ou formation en majorité.

Il est intéressant de constater que les coachs intervenant en entreprise pratiquent souvent des taux horaires beaucoup plus élevés que les coachs agissant dans la sphère privée – ou plutôt s’adressant à leur clientèle par l’approche privée en priorité – car le temps passé en dehors des séances de coaching augmente le taux horaire facturé aux entreprises. Les rendez-vous en entreprises avec des prospects demandent souvent de nombreux efforts commerciaux et cela aussi est répercuté dans la rentabilité de l’activité du coach et donc dans son coût horaire lorsqu’il travaille pour les organisations.

En miroir à ces éléments concernant les tarifs pratiqués dans le cadre du métier de coach, des coûts invisibles au premier regard doivent être pris en considération dans les organisations, comme ceux du temps consacré par la personne coachée. Ce coût se mesure sur le plan narcissique dans le cadre d’une demande d’aide en entreprise, car oser demander de l’aide en entreprise n’est pas toujours facile et même possible. Il existe aussi un coût cognitif et normatif lorsque la compréhension du coaching demande du temps et de l’énergie ou que la prestation n’est pas considérée comme bienvenue ou adaptée. (Fatien, 2008)

## Types d’intervention en coaching : les contextes conduisant à un coaching et les attentes.

*« ... les organisations font appel aux coachs quand leurs managers se trouvent dans des situations professionnelles bien particulières (prise de nouvelles responsabilités, développement de compétences managériales, manque de performance, projet de carrière, etc.) et quand ils doivent faire face à des problématiques d’ordre individuel, relationnel, managérial ou organisationnel et stratégique. » (Persson & Rappin, 2015,p. 106)*

Pour appréhender le métier de coach, la question des sujets abordés en coaching et donc des types d’interventions mérite une description détaillée. Celles-ci dépendent des attentes du monde des organisations. Il existe une multiplicité de types d’accompagnements en coaching qui répondent à des besoins et des demandes diverses. Les approches dans la littérature concernant le coaching référencent de manière disparate les motifs de l’intervention des coachs, car « Le coaching est une pratique et une posture d’accompagnement » (Moreau, 2017, p. 18). Pour répondre à la question : *qu’est-ce que le coaching accompagne ?*, on trouve des fins et des moyens, car dresser le panorama des types d’interventions en coaching revient à visiter les

besoins auxquels le coaching répond, les moyens mis en œuvre, les conditions des demandes et les types d'outils répondant aux besoins. Le coaching est un processus qui s'adapte et s'enchaîne en fonction de son environnement et des évolutions de différents facteurs, il intègre de nombreux paramètres. Dans ce contexte, dessiner une typologie se confronte rapidement au manque de visibilité sur les finalités du coaching et ses conditions de prescriptions. Par ailleurs, une nomenclature du coaching pourrait aussi être créée en choisissant un découpage en termes de processus ou de types d'outils utilisés. Par exemple lorsque l'on parle de coaching orienté solution, ou de coaching comportemental il est fait référence à des *familles* de coaching en écho aux tendances ou demandes du marché, mais aussi en rapport avec les nouvelles formations et certifications qui fleurissent chaque année sans réellement réinventer le métier de coach. Les types de coaching sont donc multiples et une nomenclature construite à partir de la littérature en extrayant les thématiques selon un filtre fondé sur la praxis, peut fournir une meilleure lisibilité aux utilisateurs comme aux chercheurs.

Les coachs nous offrent une vision exogène au système que constitue chaque organisation, puisqu'ils sont tenus de répondre à des besoins énoncés et décrits par les parties prenantes et donc détectés en amont par les services des ressources humaines ou les managers. Les besoins des entreprises constituent la matière première des prestations en coaching. La source des revenus s'appuie sur cette capacité à s'adapter à des demandes diverses. Créer une visibilité sur les offres en coaching se fait en miroir des besoins énoncés par les entreprises et permet de construire une autre nomenclature des manières d'y répondre.

Ainsi, le type de clientèle auquel le coaching s'adresse (manager, salarié, personne, dirigeant, équipe, équipe de direction, responsable de projet, collaborateur, ingénieurs, secrétaires ou assistants) peut fournir un filtre de typologie, mais aussi le coaching répondant aux besoins variés d'une équipe ou le coaching apportant une nouvelle méthodologie portera une autre dénomination. Toutes ces différenciations méconnues et peu clairement classifiées participent à une opacité qui nuit à l'image du coaching. Tous ces types de coaching sont en partie référencés dans la littérature des sciences des organisations, comme dans la littérature professionnelle, mais toujours de manière partielle. Nous proposons différentes classifications et nomenclatures pour organiser une visibilité sur les dénominations existantes du coaching.

## *Une nomenclature par types de problèmes*

Le coaching peut être décrit comme un palliatif aux manquements du management (Salman, 2008, Pezet & Le Roux, 2012). Les thématiques pour lesquelles il peut être demandé ou proposé en entreprise, rejoignent alors les motifs de la souffrance au travail comme le manque de temps, la pression, l'insécurité, l'inquiétude face à l'avenir, le harcèlement, la compétition à outrance, le stress ou d'autres que l'on retrouve induites par la gouvernamentalité managériale (Moreau, 2017).

À celles-ci nous ajouterons toutes les formes de déstabilisation qui sont la source de difficultés en perpétuel renouvellement au sein des organisations. Les changements qu'ils soient d'ordre organisationnels, structurels, ou humains s'accompagnent en coaching, car ils suscitent des pressions sur les personnes qui subissent ces changements. On considère d'ailleurs que le changement n'est pas confortable en coaching pour la majorité des coachés. Les freins au changement sont nombreux et l'inertie naturelle d'un être humain, remarquable, sauf chez des profils particuliers comme les personnes créatives dans leur domaine de compétences uniquement. Les freins au changement s'observent lorsque l'entreprise se voit restructurée en menaçant la stabilité des salariés (Moreau, 2017) sous la forme de plan social, parfois à répétition. La pression des injonctions paradoxales et des manipulations (de Gaulejac & Hanique, 2015 ; Dany, 1997 ; Grey, 1994) sont décrites comme une épée de Damoclès (Knights & Willmott, 1989, p. 551) qui occasionne des peurs, du stress, le burnout et enfin des blessures psychologiques dans le cadre de guerres économiques propres à chaque situation. Les émotions énoncées sont *la frustration, la culpabilité, le sentiment d'insuffisance personnelle, le manque d'adaptation...* (Moreau, 2017) et l'objectif du coaching est alors de diminuer ces émotions négatives, d'apprendre à les gérer ou de les transformer en émotions positives, moteurs ou aide à l'adaptabilité. Les sentiments de se sentir en guerre et de se suradapter sont aussi évoqués (Moreau, 2017) et peuvent conduire au *burnout*. Plus généralement un changement de poste ou un changement dans une équipe ne se vit pas toujours comme un progrès et s'accompagne de difficultés qui sont autant de motifs d'accompagnement en coaching.

Ces souffrances constituent à la fois la matière première du métier de coach, l'une des raisons de son succès, mais aussi la prise de conscience ayant donné lieu aux lois sur les risques psychosociaux, qui permettent de prendre en compte la souffrance au travail et non de la passer sous silence comme il était accoutumé il y a encore quelques années et comme c'est encore le

cas dans de nombreuses entreprises qui préfèrent différer au maximum la prise en compte des difficultés en espérant qu'elles se règlent d'elles-mêmes. Le coaching semble faire partie des réponses à ces souffrances en proposant des interventions adaptées aux besoins et aux attentes des organisations.

Partir des besoins rencontrés en coaching fournit une grande palette de thématiques et de classification de types de coaching et il en existe d'autres.

### *Une nomenclature en fonction des attentes ou des besoins des types de clientèle*

Les typologies d'attentes s'adressant au coaching recourent, presque systématiquement tous les leviers d'augmentation du capital humain à savoir « besoins d'améliorer ses possibilités de carrière, besoin de mieux gérer sa carrière, besoin de mieux gérer le changement, besoin d'accroître sa légitimité » (Personn & Rappin, 2015, p. 106) tout en apportant un éclairage orienté sur des ressources de type psychologique du coaché, par exemple, dans les besoins d'acquisition d'outils organisationnels et personnels en management ou d'amélioration de la relation manager et collaborateur (Bono, & al., 2009). Ainsi, le coaching va accompagner le coaché à augmenter sa capacité de régulation des conflits ou à pallier à des difficultés de communication, ceux-ci étant l'un des freins importants de développement du capital humain (Vernazobres, 2013).

Les demandes en coaching sont extrêmement variées et dépendent de la culture d'entreprise, des types d'interlocuteurs et des besoins. Pour saisir à quel point les demandes peuvent être variées et imprécises, il est nécessaire de comprendre la dynamique de la clarification des objectifs que nous allons détailler dans la troisième partie de cette thèse. En effet une attente est une notion floue en coaching tant qu'elle n'est pas clairement identifiée et associée à un objectif précis.

Le coaching peut répondre à des besoins classiquement associés au management. On parle alors de manque ou de renforcement des compétences du manager dans les registres du *savoir piloter*, *savoir encadrer* ou *savoir déléguer*. Des notions reliées à l'univers psychologique comme *savoir encourager*, *susciter l'engagement* ou *savoir accueillir les différences de point de vue et les émotions associées* montrent que les attentes à l'égard des managers sont étendues et nécessitent des compétences sur de multiples registres, y compris psychologiques. Un besoin souvent évoqué qui explique la mise en place d'un coaching est le *manque de prise de recul* qui



peut avoir de multiples conséquences négatives sur les décisions du manager, du salarié ou de l'équipe, dans tous les registres de ses responsabilités.

Plus généralement, les attentes vont recouvrir des domaines variés comme l'augmentation de l'efficacité personnelle ou collective (Amado, 2004) et la performance (Agarwal & al., 2009) qui demeurent des notions vastes, car elles impliquent des changements de comportements espérés dans la durée (Ely & al., 2009). Fatien (2008) note l'hétérogénéité des objectifs et crée une nomenclature des types d'objectifs à partir des propos des coaches. Elle propose de ventiler ceux-ci en trois catégories d'activités : celles cognitives, celles de gestion, et celles de développement des compétences et des capacités. Les activités cognitives vont recouper des objectifs de « prise de recul et d'analyse » (Fatien, 2008, p. 209), et vont participer à l'aide à la décision en permettant d'anticiper et d'évaluer celle-ci. Les activités de gestion comme celles de pilotage impliquent le développement des capacités, des compétences, des savoir-faire et des savoir-être qui vont être associés à la performance et à l'efficacité. L'optimisation et la résolution de conflits ou de situations difficiles sont aussi citées. Les activités d'action comprennent le changement, la réussite de l'équipe ou de la personne pour accomplir sa mission (Fatien, 2008, p. 210). L'obtention de résultats, ou les activités d'intégration, ainsi que des notions de bien-être et d'équilibre aboutissant à une certaine forme de cohérence entre les décisions et la mise en œuvre. Cette première nomenclature permet de visualiser la palette d'objectifs que le coaching accompagne (Fatien, 2008, p. 211). Le changement étant une notion vaste, il peut s'accompagner en tant que tel et sur tous les plans de cette nomenclature que ce soit pour des changements sur le plan des compétences et des capacités, mais aussi sur le plan cognitif ou de l'action, comme nous le verrons dans la boucle vertueuse de la clarification des objectifs. Souvent, les changements en coaching se jouent sur tous ces plans au sein d'un même coaching, les différents types d'objectifs étant intriqués.

### *Une nomenclature en fonction des publics*

Le coaching se ventile en de multiples formes, mais la distinction entre les différents publics auquel il s'adresse est courante. Le coaching individuel, le coaching managérial, le coaching d'équipe, le coaching d'organisation sont les plus usités. D'autres coachings vont s'adresser aux dirigeants, ou aux hauts potentiels, au *middle management* (ou management de proximité) ou même à d'autres publics, métiers ou types de postes. L'évolution du coaching, de l'implémentation du coaching au sein des organisations a connu un mouvement *top-down*

puisqu'elle s'est concentrée sur les leaders et les décisionnaires dans ses débuts, pour s'étendre à tout type de catégorie socioprofessionnelle. Par exemple, des coachings d'assistants ou de secrétaires sont pratiqués, donc le coaching ne s'adresse plus uniquement aux personnes haut placées dans la hiérarchie des entreprises.

Le coaching de dirigeants ou de managers, le *coaching collectif*, le *coaching de champion* se différencient par le profil des personnes à qui il s'adresse ou le profil espéré vers lequel l'attention est portée comme une promesse attendue quand il s'agit de futurs dirigeants ou managers. Bien sûr, toutes les spécialités de coaching ventilées par type de métiers, de niveaux hiérarchiques ou de responsabilité existent, car l'offre du coaching s'adapte aux besoins de ses publics. Ainsi on trouvera des coachs proposant leur coaching auprès des dentistes, auprès des comités de direction ou des directeurs d'usines par exemple. Ce genre de spécialisation répond à une préoccupation qui demande au coach de connaître le métier, le poste ou les attentes de son client, ce qui est un besoin des organisations et moins des coachs qui affirment connaître parfois plus d'efficacité lorsqu'ils ne connaissent pas une profession, car ils vont ouvrir de nouveaux champs inexplorés et inusités de réflexion, loin des sentiers battus pratiqués dans le secteur d'activité concerné. En effet, autant le consultant ou la fonction conseil gagnent en efficacité en connaissant déjà les grands principes d'une activité économique, autant un coach peut augmenter son impact s'il n'est pas freiné par des *idées préconçues* ou des projections de son propre passé professionnel, comme le chercheur qui cherche à chaque instant à identifier, extraire et neutraliser ses convictions personnelles dans son travail.

Dans les organisations, les coachings s'adaptent aux types de public en fonction de leur profil, mais aussi de leurs étapes de transformation, qui peut inclure des transitions incluant la vie privée comme le coaching d'accompagnement à la retraite, le mid-life coaching, le coaching d'équilibre vie privée / vie professionnelle ou le coaching de départ en congé de maternité ou de retour de congé de maternité.

Les autres catégories de coaching différenciées selon des critères concernant le statut, l'identité ou le poste du client sont : le coaching multiculturel, de haut potentiel, de leader, de dirigeant, de créateur d'entreprise. Il en existe d'autres, car toutes les spécialités et offres existent s'adaptant au jargon des entreprises, et à leurs us et coutumes.

Une autre approche du coaching est celle qui propose des formations aux outils du coaching souvent dispensées sous la forme de coaching d'équipe. En effet la pratique du coaching en séance one-to-one n'est pas la seule forme dispensée. L'offre du coaching comprend son apprentissage par la pratique en groupe et se former au coaching peut répondre à un besoin de développer l'intelligence collective, émotionnelle, relationnelle, créative ou opérationnelle de l'équipe coachée afin de répondre à des problèmes d'organisation, de projection, interpersonnels ou même intrapersonnels.

L'intérêt de ces *formations-action* ou *ateliers* tient aussi dans la pratique d'outils de coaching choisis en fonction du besoin explicité par l'entreprise et plus spécifiquement par le manager qui vont être intégrés par l'expérimentation et la praxis de ceux-ci. Dans ce type d'accompagnement d'équipe, les considérations théoriques viennent éclairer après la découverte vécue par les participants, un échange réflexif du groupe.

Le *team-building* fait partie de cette panoplie d'outils. Il peut répondre à des besoins de type organisationnel (Biétry & Creusier, 2015), de meilleures constructions de relations entre les collaborateurs et/ou avec le manager, de meilleure répartition des tâches, de cartographie des flux de communication et des responsabilités, ou de construction de projets à court, moyen ou long terme, en commun, pour donner un sens plus palpable à ce que chaque personne d'une équipe partage avec les autres. Dans une équipe qui consacre peu de temps et d'énergie aux liens sociaux alors que ces liens sociaux influent fortement sur la qualité des échanges et sur les résultats, le *team building* peut pallier des défaillances en guidant les personnes dans des exercices, des jeux de partage, de découvertes, et de mise en commun permettant de mettre en commun leur système de valeur, d'élaborer un meilleur mode de fonctionnement, de faire émerger les attentes propres à chacun et donc de créer une forme de consensus, mais aussi de droit à la différence de chacun dans une observation guidée par un coach qui entretient l'écoute et la tolérance, tout en aidant le groupe à avancer en direction de ses objectifs. Les différences verbalisées viennent nourrir des échanges orientés solution qui permettent ensuite d'implémenter de nouveaux réflexes ou méthodes de communication ou d'organisation.

Il s'agit donc de développer le savoir-faire de management de projet, de collaboration, de créativité et les savoir-être associés, ce qui rapproche certains accompagnements en coaching du développement professionnel, mais aussi personnel à travers le développement de l'intelligence émotionnelle et relationnelle.

L'enchaînement comprend des moments de mise en pratique du groupe, d'outils qui se rapprochent du coaching individuel en mode réflexif, sous forme de questionnements, de moments de dialogue et des moments d'échange au sein du groupe. S'intercalent des étapes de formation pendant lesquelles le coach va non plus seulement guider le groupe vers ses propres découvertes, mais lui apporter du contenu, des explications, et des illustrations pour ancrer les découvertes ou les référencer. Les supports de ce type de formation sont donc construits comme une montée en puissance vers un ou des objectifs avec des phases d'expérimentation, de mise en commun et de construction, puis d'illustrations qui s'entrecroisent. Ces types de formation donnent souvent lieu à un rapport et le travail préparatoire avec les managers ainsi que des étapes intermédiaires de compte-rendu, permettant de consigner les avancées et de les implémenter, ce qui occasionne un travail considérable en amont et en aval de ce type de coaching d'équipe.

Une autre nomenclature possible en partant de ce sur quoi le coaching agit aurait pu compléter ce panorama de l'offre du coaching. Nous allons proposer des illustrations de situations à travers une présentation conceptuelle et pratique d'outils, dans le chapitre en fin de thèse pour compléter cette partie présentant les différentes offres en coaching.

### *Les différenciations en fonction des situations et des moyens mis en œuvre*

Le coaching de situation, de projet ou de créativité met en valeur des notions de moyens mis en œuvre. Certaines dénominations de coaching font référence aux influences et types d'outils que le coaching propose comme le coaching centré sur la personne, le coaching clinique, comportementaliste, systémique ou constructiviste (Baerner & Higgins, 2007). Ce type de nomenclature situe le coaching en choisissant d'explicitier son influence conceptuelle ou l'école de pensée dont il émane. Ainsi le coaching créatif va apporter des outils de créativité sans s'adresser forcément aux seuls métiers associés à la créativité comme ceux de web master, créatifs en agence de publicité, métiers de la communication, de l'écriture, ou de la mode. Enfin se former au coaching peut répondre à un besoin de compléter sa boîte à outils de manager, mais aussi être le fruit d'un besoin de reconversion suite à des phénomènes de saturation ou de microémancipation (Moreau, 2017). Plus pragmatiquement, le coaching intervient dans la préparation d'entretiens ou de négociations, dans la construction de meilleures relations avec les collaborateurs, dans l'évaluation de mobilité ou d'évolutions potentielles, dans la

clarification d'objectifs et dans l'émergence de solutions, apportant ainsi une aide précieuse dans la construction d'un cadre de travail plus engageant et stimulant.

Aux États-Unis d'autres techniques ont vu le jour et des distinctions existent comme le coaching psychodynamique, le coaching en Gestalt, le coaching existentiel, le coaching ontologique, le coaching narratif, le coaching transpersonnel, et le coaching de santé entre autres (Cox & al., 2014).

### *La distinction orientation problème versus orientation solution.*

L'orientation solution est souvent considérée comme un credo naïf, une forme d'endoctrinement ou au mieux un argument marketing pour vendre du résultat et de la poudre aux yeux en France en particulier, alors que cette discipline est fortement représentée dans les pays anglo-saxons y compris dans la littérature scientifique. La méconnaissance de la richesse de la dynamique orientée solution provient de son éloignement de tous les cadres théoriques utilisés jusque-là en psychologie et explique en grande partie une vision manichéenne de ce terme. Dans la compétence essentielle du *problem solving* (Persson, 2006) attribuée au coaching dans les organisations, on observe deux grands courants d'intervention en coaching : celui qui cherche à éviter un problème et donc à le comprendre et l'étudier en amont de toute action, et celui qui cherche à se concentrer sur une réponse ou qui cherche une solution et donc un objectif. L'antinomie entre les deux courants est historique, théorique et durable, car il est fondé sur la croyance que la narration et l'analyse du problème ont une fonction cathartique émotionnelle indispensable (Freud, 1920 ; Lee, 2009). Le courant, orienté solution, se situe différemment des autres courants des sciences cognitives et comportementales ou de la psychodynamique à travers deux différences profondes avec ceux-ci. Les partisans du questionnement orienté solution observent qu'explorer en profondeur les causes, les origines, les explications et les émotions liées au problème ont un effet négatif en valorisant les difficultés et en augmentant la rumination, voir des passages dépressifs (Szabo & Meier, 2009 ; Cavanagh & Grant, 2014). Le SF coaching ou Solution Focus coaching apporte cet espace de liberté qui considère que tout est construit par le coaché, y compris les problèmes qu'il rencontre à travers ses représentations (Cavanagh, Grant, 2014), que celui-ci a la capacité de créer l'espace solution, et qu'il en a les ressources. Le client en coaching est donc considéré comme une personne capable et *non dysfonctionnante* ou en demande d'aide (*needy*). Ce courant de développement de l'accompagnement date des recherches menées au sein de The Mental

Research Institute à Palo Alto, dans les années 60. Il a pris corps entre les années 70 et 80 sous l'égide de Steve de Shazer et de Kim Berg et leurs collègues au Brief Family Therapy Centre à Milwaukee dans le Wisconsin USA. Il trouve ses fondements conceptuels dans la thérapie et a été développé par des thérapeutes et des chercheurs qui constatent qu'encourager leurs clients à raconter leurs problèmes et à les analyser pour développer des diagnostics n'est pas efficace. Cette nouvelle approche s'est construite en commençant par poser des questions au sujet des solutions potentielles (Cavanagh & Grant, 2014).

Progressivement, le questionnement orienté solution a été démontré, à travers de multiples études, comme facilitant l'atteinte des objectifs et l'augmentation du bien-être (Grant, 2014, 2017). Il doit cependant être replacé dans son contexte contemporain de « Psychologie positive, méthode Coué, pleine conscience, intelligence émotionnelle, bienveillance, autant d'items qui portent le positif à régner en maître quasi absolu. » (Persson, 2019, p. 1). Ces courants ayant une influence au sein des entreprises, ils génèrent un positionnement particulier de l'accompagnement se situant entre le positif et le négatif, « d'abord humain dans sa pratique avant que de se vouloir humaniste dans sa théorie ». Persson, 2019, p. 1) qui doit tenir compte des contraintes et difficultés multiples que le coaché apporte en séance comme ses conditions de travail, ses conflits internes et aux autres, ses vocations niées, ses désirs frustrés, ou tout élément considéré comme un problème par le coaché. Le négatif est donc bien présent dans l'orientation solution en coaching, car il constitue une grande partie du contexte, il est souvent le point de départ de la dynamique à savoir l'espace problème, et il ponctue le cheminement sous forme d'obstacles ou d'éléments à prendre en compte, comme les freins au changement variés rencontrés sur le parcours, propres à la personne coachée, liés à son vécu dans le système et à ses relations aux autres.

Les coachs dans leur praxis, établissent peu cette différenciation entre l'*orientation problème* et l'*orientation solution*. En effet, le coaching est sous-tendu implicitement par des processus comme l'écoute empathique qui accueille les émotions messagères et sources de solutions ; l'humilité du coach *qui ne sait pas à la place de son coaché et qui lui fait confiance pour trouver les meilleures solutions pour lui-même* (Rogers, 1945)

et des outils en coaching comme ceux de la PNL ou d'autres aidant à la créativité, qui impriment à la démarche du coaching une orientation solution quasi systématique et pas toujours conscientisée par les coachs. Le coaching par son approche holistique de l'être accueille ce dernier dans sa complétude et la méfiance vis-à-vis de l'orientation solution est liée au risque de tomber dans une dimension performative ou une volonté de normalisation qui favorise la domination managériale (Moreau, 2017). Cette crainte correspond aussi à une culture française

qui se défie des principes trop évidents et jugés naïfs donc inopérants. D'autre part, l'éducation française, y compris pour les plus jeunes, a longtemps peiné à considérer l'encouragement comme un moteur valable de transmission de savoir, l'enseignement français étant majoritairement caractérisé par un savoir diffusé *top-down* et non grâce à des principes de découvertes ou des dynamiques de groupe qui sont utilisés dès l'école primaire dans de nombreux autres pays. Les pays anglo-saxons, mais aussi germaniques et nordiques instaurent dès l'enfance des apprentissages où le leadership, la gestion de projet, la capacité à s'engager et à motiver les autres, la reconnaissance des talents spécifiques et complémentaires de chacun, au sein d'un groupe, sont des outils utilisés couramment. Ces dynamiques pédagogiques préparent mieux les adultes à travailler en équipe et s'inscrivent dans les méthodes de l'orientation solution.

Le coaching en France émerge dans ce contexte éducatif n'aidant pas à l'orientation solution. Dans cet environnement culturel puissant, l'orientation solution, quasi réflexe dans d'autres pays, n'est ni reconnue ni nommée par de nombreux coachs le pratiquant, alors que dans les organisations, cette dynamique qui fait l'économie de s'appesantir sur l'analyse du problème, permet d'orienter l'attention et l'intention vers l'espace solution, afin de fédérer les forces du coaché vers ce qui aide et non contre ce qui empêche. On parle alors du coaching comme un accompagnement permettant de développer *le savoir apprendre* (Personn, 2006), source d'une meilleure adaptabilité en lien avec la flexibilité intellectuelle et un ensemble d'éléments favorisant l'intégration du problème comme étant un point de départ dont on peut partir pour découvrir ou réanimer des ressources. L'espace problème a une influence puissante dans le quotidien des personnes coachées qu'il n'est pas utile de leur rappeler. La perception de l'efficacité et de la variation du progrès vers l'atteinte de l'objectif (Grant & Connor, 2010, Grant, 2012, Braunstein & Grant, 2016) s'inscrit, selon de nombreuses études, en faveur de l'orientation solution.

L'intérêt du coaching orienté solution est qu'il contribue à diminuer les dysfonctionnements d'attitude qui impactent des affects négatifs et à augmenter le sens de l'efficacité personnelle (Grant & Gerrard, 2020). Il se définit comme « une méthodologie qui aide les personnes à définir leurs objectifs, leurs aspirations et leur histoire personnelle puis les aide à se rapprocher de l'atteinte de ceux-ci » (Grant & Gerrard, 2020, p. 62). Cette définition valable pour la majorité des démarches en coaching ne permet pas de visualiser en quoi le coaching orienté solution se démarque des autres courants ou écoles de pensée. Le consensus concernant la recherche de l'atteinte des objectifs est majoritairement constant, mais c'est dans la manière de

le faire que le coaching orienté solution apporte une panoplie d'outils et d'exercices qui impriment au coaching une dimension axée sur les modes de motivation ou *moteurs* de la personne coachée (Atad, Grant, 2020). Ainsi les personnes qui se forment au coaching expérimentent sur elles-mêmes une quantité de changements observables comme une augmentation de la satisfaction de la vie, de la conscience de soi et de la pensée orientée solution applicable à leur vie personnelle, accompagnés par une appétence plus importante à la réflexivité (Atad, Grant, 2020). C'est parce que les coachs expérimentent ces résultats sur eux-mêmes pendant leur formation, qu'ils orientent leurs coachings vers les solutions, une fois certifiés. L'économie de l'analyse du problème, hérésie en psychologie, même dans le cadre des TCC (Thérapie Comportementales et Cognitives) est considérée comme un gain d'efficacité en orientation solution. Les problèmes sont pris en tant que contexte ou points de départ que la personne coachée ressasse souvent et dans lesquels elle est enfermée. La nécessité de savoir ouvrir à répétition le dialogue avec le coaché vers une réflexivité orientée solution, de manière surprenante grâce à des outils innovants, pour éviter l'ennui, la stagnation dans l'espace problème, ou le développement des résistances, demande au coach de s'exercer et de se former en continu pour se surprendre lui-même et nourrir sa pratique. C'est peut-être cette exigence qui rend le coaching orienté solution peu connu ou reconnu par les coachs qui le pratiquent souvent sans le savoir, car l'orientation solution intervient de manière plus ou moins visible, dans tous les types de coaching (Gerrard, Grant, 2020). Pour maintenir un coaching orienté solution dans sa praxis, il est nécessaire de renouveler sa boîte à outils, de préparer les séances longuement ou de connaître un nombre important de questionnements différents ou d'outils pour surprendre encore et toujours la personne coachée. La dextérité du coach s'orchestre dans la manière dont il combine les outils en fonction des réactions du coaché. D'autre part, le coaching orienté solution n'interdit pas les émotions négatives d'émerger et les coachs, s'ils ne le sont pas, se forment rapidement à l'accueil des émotions et des difficultés du coaché, car leur praxis les confronte à ce besoin des coachés, comme dans les autres pratiques d'accompagnement nécessitant des compétences psychologiques. Il ne s'agit pas d'éluder la souffrance. Les émotions sont accueillies dans un esprit orienté solution qui peut rejoindre l'exploration des difficultés du coaché, si celui-ci exprime par ses mots, son attitude, sa répétition, son insistance ou son degré d'implication émotionnelle, ce besoin. Le coach orienté solution prend donc le temps pour accueillir les problèmes du coaché, y compris en faisant preuve d'empathie à chaque fois que c'est nécessaire, mais il n'encourage pas le coaché à considérer les causes des problèmes comme des sources de solution et le questionne pour découvrir, nourrir et enrichir l'espace solution, dès que l'occasion le lui permet. La question de



chercher du sens à un évènement traumatique, les causes ou une explication rationnelle apportent rarement des clefs permettant de sortir de l'espace problème.

De la même manière, pour illustrer cette dynamique nuancée de l'orientation solution, la question *pourquoi* est utilisée le moins possible, car elle confronte le coaché à son impuissance à ne pas résoudre son problème. Il est observé et enseigné que la question *pour quoi* utilisée en coaching à propos de l'analyse d'un problème débouche souvent sur une impasse, car *si la personne savait pourquoi elle agit ainsi, elle aurait déjà changé*. On observe aussi que la personne coachée, se pose la question du *pourquoi elle agit ainsi*, parfois depuis des années sans que se poser cette question l'aide à changer. Cela vient du fait que des éléments non conscients ou non maîtrisés interviennent. Le seul raisonnement rationnel ne suffit pas à débloquer la situation, il faut chercher ailleurs et différemment. De plus, le raisonnement rationnel, lorsqu'il ne génère pas de réponse, renvoie la personne à des émotions négatives comme la culpabilité.

Ainsi une question comme *Pourquoi le blocage perdure ?* ne fait appel qu'aux parts conscientes et aux raisonnements rationnels du coaché, et si cette question reste sans réponse, alors la poser dans le cadre du coaching, ne fait que confirmer le blocage. La question *Qu'est-ce qui fait que le blocage perdure ? Ou pour quoi ? À quelle fin ?* propose d'observer les tenants et les aboutissants d'une situation comme on analyse un système, et aide à regarder la situation sous un autre angle. Une autre question proposée par les coachs, utilise la manière dont le coaché a exprimé la situation pour l'aider à avancer au lieu de généraliser par le mot blocage et d'interpréter de manière orientée problème la situation du coaché. *Qu'est-ce qui fait que vous ne pouvez pas répondre à cette personne quand elle vous pose des questions ?* est une question qui explore le problème, mais d'une manière factuelle et plus aidante, car précise et contextualisée.

Le coach peut proposer pour aider la personne à y voir plus clair et à ouvrir son analyse à des solutions ou des directions de solutions à explorer : *est-ce par exemple le ton de cette personne ? Sa voix ? Sa posture ? Est-ce le lieu qui a une incidence (son bureau ou le vôtre) ? Est-ce votre perception de votre lien hiérarchique et comment décrire ce que vous ressentez quand vous pensez à ce lien ? Est-ce votre ressenti et quel est-il ?* Ces questions indiquent déjà des solutions potentielles ou des manières d'analyser la situation qui, libres de toute culpabilité ou jugement de valeur, donnent des débuts de directions potentielles de solution.

Selon la réponse du coaché, le coach peut aider à observer la situation et trouver les meilleures conditions pour modifier et quitter *l'espace problème*. L'orientation des questions se fera dans la direction qui émerge des propos du coaché : *s'éloigner physiquement pour ne plus subir une*

*présence trop intimidante, travailler sa propre voix et son assertivité pour apprendre à s'imposer, construire de meilleures conditions d'échange, accomplir une préparation plus approfondie, ou un travail sur les émotions pour faire émerger plus clairement un besoin et y répondre*, sont quelques exemples des directions de recherches de solutions dans le cas énoncé précédemment de blocage de communication.

Cet enchaînement de questions tend à aider le coaché à trouver, y compris dans un problème, des germes de solutions et à les implémenter pour les tester et ainsi améliorer la situation. L'orientation solution consiste donc en une dynamique de questionnement qui intègre l'espace problème et recherche les éléments aidant à transformer la situation dès l'analyse de la situation, ce qui décuple le nombre de solutions potentielles et offre au coaché un pouvoir de décision et de stimulation étendu.

Les principes de l'orientation solution sont applicables par les coachs, en impactant leur efficacité et le confort pour le coaché, car ils aident à produire un nombre plus important de solutions à explorer et à tester..

Ils sont décrits en détail dès la première version du recueil « The Complete Handbook of Coaching » que nous encourageons à consulter en première instance comme ouvrage de référence. Enfin une revue de littérature établie en 2012 au sujet du SF coaching qui a effectué une étude auprès de 134 praticiens aux États-Unis démontre une corrélation significative entre le nombre d'années de pratique et l'intensité de l'utilisation de l'orientation solution en coaching (Visser, 2012 ; cf. Annexe 3.)

### *La différenciation en fonction des objectifs*

Il existe d'autres formes de coaching proposées aux entreprises comme le coaching d'intégration, le coaching de prise de poste, le coaching de médiation, de leadership qui indiquent dans leur dénomination le type d'objectif énoncé par l'entreprise qui fait appel au coaching ou par le coach qui propose une direction de solution. Le coaching est soumis aux lois de l'offre et de la demande et doit parfois innover dans sa forme pour se présenter sous une dénomination nouvelle et déclencher l'intérêt donc ces titres de coaching sont à prendre avec précaution, car elles ne font qu'indiquer l'objectif de l'organisation, pas celle du coaché et encore moins le chemin qui sera parcouru. Fatien (2008) identifie le *coaching stratégique* relié aux situations de changement, et différencie le *coaching d'intégration*, du *coaching opérationnel*. On trouve aussi dans les formes de coaching caractérisées par les types d'objectifs

attendus, le coaching de compétence, de performance ou d'excellence, le coaching de développement, le coaching émotionnel qui sous-entend qu'est attendu une augmentation des compétences et de l'efficacité dans le registre émotionnel et relationnel. Plus ciblé, le coaching de prise de poste, de développement ou de résolution de telle ou telle difficulté indique encore plus précisément la direction des objectifs. Cette dernière catégorie suggère que les commanditaires cherchent à obtenir des résultats tangibles ou que le coach qui cadre ainsi sa prestation désire afficher une certaine forme d'efficacité. Ainsi, le motif du coaching ou son objectif sont posés par le commanditaire au départ, mais il est aussi le résultat d'un dialogue entre les parties prenantes et souvent le coach réinterprète et consigne le ou les objectifs selon son prisme de possibilités pour obtenir la signature du contrat. Il a donc intérêt à prendre en compte les objectifs qui lui sont exposés et il apporte dans la rédaction de son offre, qui donne lieu au contrat, une interprétation de ce qui peut ou ne peut pas être consigné et donc atteint.

## Chapitre 3 - Méthodologie de recherche et positionnement épistémologique

*« L'expérience ne se trompe jamais, ce sont nos jugements qui se trompent ». Léonard de Vinci.*

### Positionnement épistémologique : entre constructivisme et ergologie.

*« Les lois claires en théorie sont souvent un chaos à l'application. » Napoléon Bonaparte.*

Ayant construit une cartographie sémantique et cerné le paradigme du coaching, nous avons mené une enquête qualitative auprès de 25 coachs pour obtenir les éléments saillants de leur discours afin de faire émerger les ressources invisibles. « Il s'agit de mieux comprendre le travail pour mieux le transformer » (Goigoux, 2007, p.47)

Notre travail se situe au croisement de 3 types de connaissances.

L'une émanant de la littérature de recherche et professionnelle, ce qui constitue nos premiers chapitres.

L'autre source de notre travail est la collecte de données auprès de coachs en exercice, dont nous allons détailler les principes ci-dessous.

La troisième procède de notre expérience de vingt ans de coaching dans la réalité quotidienne des entreprises. Les deux dernières sources de notre travail recourent ceux de l'ergologie en prônant qu'un métier n'est jamais mieux explicité que par ses praticiens.

Notre méthodologie est donc abductive en créant des boucles de réflexion entre la théorie et le vécu du terrain, c'est-à-dire le point de vue des coachs dans la manière dont ils vivent leur métier en partant de la littérature pour établir notre protocole d'étude, mais aussi de notre vécu expérientiel, pour revenir nourrir notre questionnement sur le plan théorique qui, lui-même, fait évoluer notre manière de mener notre collecte et notre analyse et ainsi de suite dans une boucle vertueuse.

Le positionnement épistémologique de notre travail s'inscrit dans le périmètre de la recherche intervention et donc du constructivisme. On peut parler de constructivisme générique (Bonnet, 2019), car le coaching met en œuvre un processus de transformation au sein des organisations dont nous observons les contours en tentant d'entrer le plus profondément possible dans l'univers expérientiel des coachs.

Piaget (1977) a le premier ouvert cette voie en observant que chaque enfant construit sa propre réalité. JL Le Moigne affirme dès 1909 que la réalité est socialement construite, ce qui traduit le fait que le monde n'est pas donné une fois pour toutes ; le changement et le processus de transformation de l'objet étudié ne sont pas des problèmes pour le chercheur, mais des opportunités de recherche ; la neutralité de l'observateur, du chercheur, est considérée comme un mythe, car l'interaction entre observateur et observé est par définition la condition même de la connaissance.

La recherche-intervention constitue ainsi une forme spécifique de recherche en sciences de gestion. En s'appuyant sur dix ans de formation de coachs et sur une expérience du coaching de 20 ans, cette enquête a aussi été construite à partir du vécu d'un coach senior et les thématiques abordées sont fonction des thématiques ressorties de son expérience et des échanges avec de nombreux coachs, tout au long des 20 ans de pratique.

Ce travail vise à produire des connaissances qui seront à la fois utiles aux acteurs de terrain pour les aider à résoudre leurs problèmes concrets, et intéressante du point de vue des sciences de gestion afin de décrypter des mécanismes, d'observer une réalité et de l'analyser à l'aune des notions et des théories qui peuvent expliquer ces phénomènes.

## Collecte de données.

*« Être courageux dans l'isolement, sans témoins, sans l'assentiment des autres, face à face avec soi-même, cela requiert une grande fierté et beaucoup de force. » Milan Kundera*

Notre travail s'appuie sur une enquête effectuée auprès de 25 coachs en 2016, de langue francophone (France, Belgique, Québec).

La méthodologie que nous avons utilisée est celle du recueil de données par voie d'entretien et d'analyse qualitative. Les principes de l'analyse qualitative que nous avons utilisés proviennent la fois des travaux psychanalytiques (Freud, 1975), des travaux de l'anthropologie (Lévi-Strauss, 1964) et ceux-ci ont été formalisés dans le domaine des sciences sociales (Duschenes, 1994 ; Martin 2002 ; Michelat 1975). Ils ont été ensuite appliqués dans ce travail de recherche aux paradigmes du coaching.

Le recueil et la construction d'items se sont faits de manière inductive, l'objectif étant de rassembler des informations concernant l'expérience individuelle de chaque coach interviewé

(Duffy & Passmore, 2010). Les thématiques principales de questionnements recouvraient des champs ouverts comme l'évaluation de la réussite d'une prestation de coaching, les critères de cette réussite, ainsi que les difficultés rencontrées dans la pratique du coaching.

La traçabilité de cette enquête est fondée sur les enregistrements complets des entretiens qui ont été retranscrits entièrement. La majorité des entretiens ont été effectués de visu sauf 5 en visioconférence ou par téléphone pour les coachs étrangers ou en déplacement au moment de l'enquête.

L'homogénéité des résultats s'appuie sur le fait que c'est le même enquêteur, chercheur et coach et auteur de cette thèse qui a mené tous les entretiens. Le guide d'entretiens n'a pas évolué tout au long de l'enquête (Annexe 6). Aucune question n'a été éludée, sauf si le coach enquêté avait déjà répondu à la question. Au risque de lui faire répéter, il lui était alors proposé de compléter sa réponse.

Enfin l'intérêt des enquêtes qualitatives n'est plus à démontrer et de nombreux travaux prouvent leur pertinence (Fenwick & all, 1983; Well & Tigert, 1971 ; Kandel, 1972, Bourdieu, 1983) que ce soit sur le plan de la qualité des données collectées, de leur intérêt et des nombreuses analyses, prolongements, modèles et contributions que ce type de travaux permet d'offrir.

#### Synthèse du déroulement de l'enquête

Il s'agit d'une enquête qualitative sous la forme d'entretiens semi-directifs. Les coachs ont entièrement répondu aux questions d'une traite sauf pour quelques coachs qui ont préféré consulter leurs livres comptables pour répondre aux questions fermées de fin d'entretien. La durée des entretiens a varié de 1 h 30 à 3 heures. Le guide d'entretien (Annexe 6) fait état de 38 questions ouvertes et 34 questions fermées.

Le seul critère de sélection concernait la durée de pratique du coaching d'un an minimum. Le recrutement s'est effectué à travers les réseaux de coachs par cooptation et du SPMC et de l'ICF.

#### Thématiques abordées

Les thématiques abordées recouvraient les sujets de l'éthique du coaching, annoncée dès le courriel communiqué aux participants (Annexe 5), lors de la prise de rendez-vous. Cette partie a été nourrie par les modes de questionnement de l'incident critique pour faire verbaliser les

difficultés des coachs et les problèmes rencontrés lors de la pratique du coaching. D'autres parties du questionnaire visaient l'énonciation de réussites et de résultats observables d'un coaching. Des questions portaient sur la démarche orientée solution ou pas, choisie par les coachs et les types de solutions mis en place en cas de difficultés. Les questions quantitatives concernaient les caractéristiques du parcours du coach et des données sociodémographiques et socioéconomiques dont les résultats sont retranscrits en Annexe 4.

#### Méthode de questionnement et choix des thématiques.

Nous avons construit notre questionnaire avec une majorité de questions ouvertes, en abordant autant des points positifs (critères de réussite, orientation solution, pourcentage d'atteinte des objectifs du coaché par exemple) que des points descriptifs (profils des personnes coachées, description du processus utilisé en coaching, types de problèmes rencontrés) ainsi que des points d'analyse de pratique (description du processus de décision du coaché, 'qu'est-ce qui provoque le changement ?' par exemple) afin que les questions orientées problèmes ne soient pas trop abruptes.

Le choix d'entretiens semi-directifs, ainsi que la formulation des questions, repose sur la volonté de collecter des situations vécues par les coachs dans leur pratique, ce à quoi les coachs sont coutumiers dans leurs partages de pratiques (supervision et intervision) nécessaires à leurs formations et certifications. L'objectif, en s'appuyant sur cette habitude de raconter des cas de coaching, était d'obtenir une matière la plus proche possible de la réalité de leur pratique et d'en extraire ensuite une analyse et non de formuler des questions les incitant à analyser de manière subjective leur vécu. Ainsi, nous avons pris en compte la complexité de faire parler un professionnel de ses difficultés, des limites dans sa pratique, de ses erreurs de jugement ou de sa manière de résoudre ses problèmes en coaching en proposant aux coachs un cadre réflexif sécurisant et connu au sein de l'intervision et de l'échange entre pairs.

Dans notre étude, nous avons, et ce afin de réduire le biais de désirabilité sociale (Crowne & Marlowe, 1960), posé des questions pouvant prêter au camouflé d'informations ou à leur travestissement, sous des formes variées, à des moments inattendus, ou de manière volontairement désorganisée et en recoupements multiples (Annexe 6). Cette technique proche du saupoudrage de Milton Erskison (Hudson & Hexum, 1991) est un outil qui crée de la confusion pour susciter la clairvoyance propre à l'interviewé : il doit faire ses choix, ses recoupements et donc se positionner plus personnellement qu'avec des questions précises

appelant des réponses de cause à effet ou des liens linéaires de raisonnements. Ce mode de questionnement émanant de celui du coaching a permis de produire des contenus importants en termes de volume d'information collectée (25 pages dactylographiées en format Word™ en moyenne par coach) et de temps consacré par chaque coach à l'enquête, car les coaches sont habitués à cette pratique d'ouverture à la réflexivité.

Des questions plus précises concernant l'éthique, les réussites, et les difficultés du coaching arrivaient ensuite ainsi que des questions fermées pour les données nécessitant soit l'apport d'une liste à cocher pour valider des outils utilisés, des formations ou certifications ou des données quantifiables.

Certains mots ont été évités dans notre questionnement pour les laisser émerger naturellement. Ainsi, le terme *talent* n'a été utilisé qu'une seule fois directement dans le questionnaire, notre objectif étant de vérifier l'émergence de la notion de talent dans les discours des coaches et d'explorer les différentes acceptions de cette notion, ainsi que les critères décrits par les coaches caractérisant l'efficacité d'un coaching.

Une pratique propre aux métiers de l'accompagnement psychologique est la posture de non-influence qui se traduit par une forme d'apathie apparente, c'est-à-dire de non-intervention verbale comme gestuelle. Cette posture du miroir verbal ponctuée uniquement d'encouragements à aller plus loin dans la pensée du coaché a été utilisée quand c'était nécessaire afin de relancer le cheminement mental de l'enquêté. Cette maîtrise du dialogue restreint permet de placer la personne coachée dans un cadre de confiance en ses propos. Cette pratique était rigoureusement appliquée par le coach qui enquêtait, car son influence aurait pu avoir un impact important sur les réponses s'il était entré dans une forme de dialogue ou d'appréciation du discours énoncé ou même de reformulation.

Le principe de cette apathie observée dans la recherche (Martin, 2005) a donc été appliqué scrupuleusement y compris quand les coaches cherchaient une approbation ou le point de vue de l'enquêteur. Il s'agissait donc de présenter une posture d'enquêteur proche de celle du coach que Martin décrit à la fois empathique et apathique.

Il est intéressant de noter ici la similitude entre la posture du coach et celle du chercheur, car le coach évite de projeter son modèle du monde ou ses modèles de pensée dans les interactions avec le coaché comme en recherche (Simonot, 1979). Ici, il s'agissait d'éviter d'imprimer dans les résultats la vision de son métier de l'enquêteur et ses prénotions en revêtant le costume du « je est un autre » (Lejeune, 1980, p.1).



En premier lieu, nous nous sommes adressés à l'ICF et au Syndicat professionnel des métiers du coaching pour recruter des coachs voulant participer à l'étude, ceci afin d'augmenter la variété des types de coachs recrutés. L'étude a été présentée au comité du Syndicat des Métiers du coaching par son président qui a accepté de relayer la proposition de participation à l'étude auprès des coachs inscrits au Syndicat.

L'ICF, de la même manière a relayé l'offre de participation auprès de quelques coachs.

À la fin de chaque interview, un système de cooptation proposé aux coachs participants, nous a permis de contacter d'autres coachs qui eux-mêmes ont parfois recommandé d'autres coachs. Cet enchaînement de recommandations a été construit afin d'éviter les biais dans le recrutement dans un réseau trop étroit de coachs se connaissant entre eux ou encore le biais des coachs ayant des caractéristiques similaires en termes d'âge, de nombre d'années d'expérience, de types de clientèles ou de formation.

Afin d'observer si des différences majeures existaient sur le plan international dans les réponses, un coach belge, deux coachs canadiens et un coach franco-américain ont accepté de participer à l'étude.

Le recrutement est donc en partie international, prioritairement francophone, mais il est à noter que parmi les coachs ayant plus de 15 ans d'expérience beaucoup travaillaient sur des dossiers internationaux et pratiquaient plusieurs langues en coaching.

25 coachs ont répondu à l'étude dans sa totalité et 46 ont été contactés.

D'autres ont été recommandés, ou se sont portés candidats et n'ont pas été interviewés, le taux de saturation dans les réponses ayant été atteint en moyenne selon les thématiques, au 14<sup>ème</sup> questionnaire, nous avons arrêté les interviews à 25 coachs.

Les coachs interviewés comprennent deux juniors (28 et 29 ans) et le doyen interviewé a 73 ans. La doyenne âgée de 69 ans pratique toujours le coaching et la formation au coaching malgré le fait qu'elle soit retraitée.

*Durée de pratique, seul critère discriminant.*

Les coachs qui le désiraient ont pu participer à l'étude dès qu'ils pratiquaient le coaching depuis au moins 1 an. La majorité des coachs interviewés pratiquaient leur métier depuis au moins 3 ans et parfois depuis 16 ans ou plus. Aucun autre critère comme celui du type de formation,

d'un chiffre d'affaires minimum, ou d'une tranche d'âge n'a été imposé dans le recrutement des coachs.

#### *Comportement des coachs et dimension expérientielle*

Le fait que les entretiens duraient aussi longtemps qu'il était nécessaire, selon la volonté des enquêtés, a participé à l'ouverture à la pensée libre des coachs. En leur donnant tout le temps désiré, nos entretiens ont duré de 1 h 30 à plus de 3 h selon la disponibilité et le besoin d'entrer dans le détail de chaque coach. La diversité des questions et de leur forme, comme des questions communément utilisées en coaching, comme celle appelant l'énoncé des valeurs importantes à la personne, permettaient de mettre en confiance le coach en le faisant pratiquer des outils familiers. (Annexe 6, première question)

Certains résultats nous portent à penser que les coachs ayant répondu ont majoritairement raconté leur vision de leurs expériences sans faux-semblants, car ils ont, par exemple, pour presque la moitié d'entre eux fait preuve de contradictions : par exemple, 16 d'entre eux ne pensaient pas rencontrer de difficultés éthiques et pourtant tous étaient capables d'en donner des exemples vécus.

Un autre élément de l'étude, qui nous semble refléter la réalité de l'expérientiel des coachs, est le fait qu'ils ont facilement raconté des difficultés dans leur pratique à travers des exemples vécus, et cela avec détails, les entretiens étant annoncés d'une heure à une heure trente et ceux-ci ayant presque toujours dépassé le temps prévu.

Enfin, la pratique du coaching est soumise à un processus de soutien qui comprend des remises en cause des pratiques, des conseils et du coaching du coach dans la supervision ou l'intervision rendue obligatoire dans les chartes éthiques et l'accessibilité aux formations au coaching. Les coachs certifiés sont donc habitués aux partages des pratiques. Tous les coachs sauf 4 ont d'ailleurs affirmé utiliser ce processus d'accompagnement sous forme d'intervision ou de supervision.

La majorité des coachs ont vécu cet exercice de réponses à un questionnaire comme une analyse de leur pratique et un véritable outil de réflexivité de leurs fonctionnements mentaux et de leurs comportements dans leur métier. Leur accueil majoritairement positif à l'enquête en est le reflet.

## Analyse des données

*« Ne cherchez pas la faveur de la multitude ; elle est rarement obtenue par des moyens honnêtes et légaux. Mais cherchez le témoignage de quelques-uns ; et ne comptez pas les voix, mais pesez-les. »  
Emmanuel Kant.*

La première phase de lecture verticale a donné lieu à un codage des données en déconstruction, puis reconstruction en items émergents ce qui consiste en un codage des items en regroupant des mots clés, mais aussi en y associant des groupes de mots ou verbatims permettant d'illustrer les items importants, récurrents, ou ayant une signification proche ou synonyme. Ils ont été enrichis par une deuxième lecture verticale soit en ajoutant des catégories de nouveaux items soit en venant corroborer les catégories de la précédente retranscription. Lorsque des thématiques importantes ont été identifiées, deux relectures ont été nécessaires, soit pour faire émerger les bons verbatims, soit pour trouver les liens et regroupements nécessaires à l'argumentation des articles. L'analyse des données a donc consisté en 4 relectures détaillées (la première verticale, la deuxième horizontale et les 2 suivantes verticales).

Ce processus complet a été effectué sur le thème de l'éthique, des valeurs et de la finalité du coaching dans un premier temps puis sur les thématiques des compétences et du capital humain et enfin une lecture a été consacrée au thème du changement sous toutes ses formes, c'est-à-dire ceux attendus pour cerner les types d'objectifs associés au coaching, ceux vécus pour observer les changements accompagnés en coaching et enfin ceux espérés, et pas toujours atteints, pour dessiner les difficultés des coachs et les projections potentielles.

Une lecture supplémentaire future sera donc nécessaire pour chaque thématique émergente (l'orientation solution, la créativité...) qui sont autant de sujets potentiels de discussion et d'approfondissement.

## Biais demeurants

*« L'expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs. » Oscar Wilde.*

Le premier biais est celui de l'appartenance de l'enquêteur au même univers cognitif que les enquêtés par son expérience professionnelle de vingt ans en coaching. Selon l'ergologie cette dimension est un atout. Dans d'autres contextes épistémologiques, c'est un inconvénient. Il nous faut donc expliciter les biais potentiels liés à cet état de fait.

Ainsi si le chercheur est trop imprégné de certitudes concernant son métier d'origine, il risque de collecter essentiellement des évidences sans demander de préciser (Bourdieu, 1993 ; Beaud & Weber, 1997). Ce risque de biais est retranscrit à de nombreuses reprises dans la recherche et mérite sa place dans notre réflexion concernant les biais et les précautions nécessaires, car de nombreuses enquêtes orientent les résultats selon les hypothèses conscientes ou inconscientes des enquêteurs (Bourdieu & al., 1983 ; Kande, 1972). Malgré la rigueur énoncée ci-dessus et les moyens mis en œuvre pour réussir à maintenir un cadre apathique et empathique en même temps, le biais du chercheur trop impliqué reste un biais dans cette thèse.

En ce qui concerne le biais de désirabilité des coachs interviewés, toujours possible en entretien semi-directif, on observe que celui-ci revêtait plusieurs dimensions : celle habituelle de donner une bonne image de soi ou de son métier, mais aussi celle de donner à un coach pair des réponses attendues. On peut donc redouter que certaines réponses aient été soumises, malgré les précautions prises énoncées précédemment, au désir de répondre au besoin de *ce qui convient*.

D'autres biais sont particuliers à cette étude : le premier tient au fait que les coachs ont parfois exprimé leurs préoccupations et donc ce sur quoi ils portaient leur attention en répondant à des questions qui cherchaient à faire émerger leurs vécus en priorité. Il a donc été difficile de discerner parfois ce qui était de l'ordre de la crainte ou de la vigilance et ce qui était de l'ordre de l'expérience vécue sauf dans les questions qui demandaient explicitement de raconter des cas de coaching. On peut supposer qu'un lien important existe entre les craintes et l'expérientiel, mais cela mériterait une étude plus approfondie pour faire la part entre les deux afin d'explicitier les différences que font les coachs entre ce qu'ils redoutent, car ils l'ont déjà vécu, et ce qu'ils craignent par principe ou pour des raisons extérieures à leur expérience professionnelle. Un biais est aussi à souligner dans nos résultats, car les réponses des coachs semblaient influencées par leur pratique, leur personnalité et leurs formations, entre autres, ce qui est aussi une source d'intérêt dans leurs propos.

Ainsi des personnes ayant une formation en psychologie parlaient plus facilement de la limite nécessaire entre le coaching et la thérapie, alors que d'autres, moins formés en psychologie, parlaient de cette différence comme d'une limite difficile à clarifier ou un risque diffus dans leur pratique. Les seniors semblaient tous avoir fait la paix avec ce risque, soit en étant capable de verbaliser la limite entre les deux pratiques, les outils provenant de quelle origine ou grâce à leur capacité à pratiquer les deux en indiquant au coaché à quel moment ils franchissaient la barrière et pourquoi ou en guidant le coaché vers un confrère dont la spécialité correspondait mieux aux besoins du coaché.

Un autre biais vient des tris faits dans les exemples transcrits par les coachs entre leurs projections de ce qui devrait être la finalité du coaching au sens d'Aristote ou de ce qu'ils pratiquent face aux situations réelles. Ainsi, nous n'avons collecté que des éléments émanant de leurs ressentis et de leurs analyses, à posteriori, de situations vécues. Ainsi leur vision du Bien, leur système de valeurs et la hiérarchisation de celles-ci ont eu un impact sur l'énoncé des aspérités importantes dans leurs expériences. Il est arrivé, par exemple, que certains coachs priorisent la réussite d'un coaching selon leurs propres critères aux dépens de remarques retraçant l'inconfort du coaché ou ses propres difficultés. Cette observation tend à démontrer que dans le coaching se jouent des phénomènes de projection, entre le coach et le coaché, dans un processus de transfert et de contre-transfert. Certaines affirmations montrent que certains coachs conscientisent leur besoin de prendre soin ou de prendre en charge la vie du coaché ou d'avoir la solution pour le coaché, dans une forme de toute puissance. Toutes ces situations sortent de la dynamique propre au coaching qui préconise que le coach n'ait pas la solution pour le coaché et doit proposer des cheminements de questionnement pour que les coachés choisissent la vitesse et la manière d'avancer et puisse s'en soustraire si cela ne lui convient plus en exprimant son inconfort, son attente ou son évolution. La tentation de tomber dans le conseil est courante en coaching et c'est un biais à sa démarche et un biais émergent dans notre étude dans quelques situations décrites.

Un autre biais vient de l'expérience de vingt ans de coaching que nous avons en écrivant cette thèse et en menant tous les entretiens avec les coachs. Même si nous nous sommes astreints à un silence total pendant les entretiens, à ne pas répondre aux questions qu'une fois que l'enquête était terminée, et à ne pas donner notre opinion ni le prisme de notre expérience personnelle de coach ; le fait que ce soit un coach qui questionne d'autres coachs a forcément eu un impact dès la collecte de données.

L'expérience en coaching a probablement eu aussi un impact sur l'organisation du questionnaire, sur la lecture des données et l'analyse de celles-ci. Ainsi, une grille de lecture comparative instinctive venait régulièrement ponctuer ce travail de réflexion du type *je pratique de la même manière* ou à l'inverse *ce n'est pas ainsi que je pratique* et parfois même *cette idée est intéressante pour ma pratique*. Même si cette grille autocentrée a été clairement identifiée et n'a pas guidé consciemment ce travail, elle doit être signalée à la connaissance du lecteur pour qu'il puisse tenir compte de cet élément qui a pu agir comme un filtre déformant, par moment. De même l'enquêteur s'est permis parfois consciemment, parfois sans y prendre garde, d'accompagner par le regard, ou par une gestuelle d'approbation (hochement de tête) et des mots d'appréciation positive les entretiens. Un accueil froid et statique aurait sans doute

obtenu moins de matière et de détails, mais il reste très difficile d'apprécier l'influence de cette approbation comportementale qui avait pour objectif premier d'encourager l'enquêté à continuer son raisonnement et en dire plus. Cependant, on peut aussi considérer que la dimension *peer-to-peer* a agi en positif sur différents plans : tout d'abord en mettant en confiance les coachs qui reconnaissaient en leur pair un chercheur *sécurisant* à qui se confier sans crainte, ensuite parce que comme un médecin qui pratique une recherche reposant sur sa pratique que seul lui-même est capable de mener en tant que spécialiste et expert de son domaine, le coach en interrogeant d'autres coachs a agi en équité avec eux et en connaissance d'une culture commune fondée sur une pratique proche, voire très similaire, ce qui rassurait les coachs et motivait leur participation à l'enquête. D'autre part, il est à signaler que deux coachs ont été ressentis désagréables par l'enquêteur, car soit ils luttèrent pour ne pas répondre ou tournaient autour des questions (ce qui est rare pour un coach qui connaît la valeur des questions), soit ils montraient des symptômes de toute-puissance qui cachaient un grand manque d'assurance, les deux éléments (envie d'éviter certaines questions ou affirmation de leur manque d'intérêt pour les questions et une forme de démonstration de toute-puissance) étant verbalisées pendant les entretiens par ces personnes. Ces deux coachs semblaient aussi manquer d'empathie et n'avaient que quelques années de pratique, ce qui peut faire partie de l'explication de la perception peu partagée par les autres, de ces deux coachs, de leur métier.

Ce travail de recherche se nourrit de la réflexivité des coachs interrogés, de leur vision de leur métier après avoir rassemblé les éléments probants et signifiants pour situer ce métier dans son univers professionnel, conceptuel et théorique. Nous avons choisi d'approfondir trois directions à travers trois articles de recherche présentés dans leur ordre chronologique dont le premier a paru, le deuxième est accepté à la parution pour 2021 et le troisième en cours de soumission.

## **Partie 2 - Études empiriques**

*« L'observation recueille les faits ; la réflexion les combine ; l'expérience vérifie le résultat de la combinaison. » Denis Diderot.*

## Chapitre 4 - Étude empirique de la finalité propre au coaching

*« Ce n'est pas de vivre selon la science qui procure le bonheur ; ni même de réunir toutes les sciences à la fois, mais de posséder la seule science du bien et du mal ». Platon.*

**Article paru dans la revue *Psychanalyse et Management* « Le Souverain Bien en Coaching : Bien-être versus Éthique » en 2020.**

L'objectif de ce premier article est de réunir et de clarifier les notions originelles qui sous-tendent la praxis du coaching.

Dans cet article paru dans la revue « *Psychanalyse et Management* », nous avons tenté de rapprocher le paradigme du coaching et celui du Souverain Bien en les reliant au cadre éthique du coaching lorsque cela avait du sens.

Ce premier article permet ainsi d'inscrire le coaching dans le phénomène du développement personnel en repérant certaines de ses racines historiques dans la psychanalyse et de les différencier.



# Le Souverain Bien en Coaching : Bien-être versus Éthique

Éveline Bouillon

LIRAES, Université Paris Descartes, Université de Paris

e\_bouillon@hotmail.com

Corina Paraschiv

LIRAES, Université Paris Descartes, Université de Paris & Institut Universitaire de France

corina.paraschiv@parisdescartes.fr

**Résumé :** Le travail de recherche présenté dans cet article vise à analyser la pratique du coaching à travers le prisme de la notion de Souverain Bien telle qu'elle apparaît dans les travaux d'Aristote, en situant le processus de coaching par rapport au champ de la psychanalyse. Une étude par entretiens semi-directifs menée auprès de 21 coachs permet de dresser une photographie des fins des coachs, de leur regard sur leur pratique et leur intervention dans les organisations. Notre analyse fait émerger des notions considérées comme essentielles par les coachs comme l'accueil inconditionnel, le non-jugement, et la confiance dans la capacité du coaché à trouver ses propres solutions. En accord avec la conceptualisation du Souverain Bien, nous recherchons dans quelles dimensions la recherche du bien-être s'exprime et quelles sont les notions similaires ou comparables entre celles du Souverain Bien comme l'eudaimonia et le zèn et celles usitées dans le coaching, ainsi que les limites éthiques dans cette comparaison.

**Mots clés :** bien-être, coaching, éthique, psychanalyse, Souverain Bien.

**Abstract:** This article aims to analyze the practice of coaching through the prism of Sovereign Goods' notion as it appears in the works of Aristotle, by situating the process of coaching in the field of psychoanalysis. A semi-structured interview conducted with 21 coaches provides a picture of the coaches' goals, their perspective on their practice and their intervention in organizations. Our analysis brings out concepts considered essential by coaches such as unconditional acceptance, non-judgment, and trust in coachee' ability to find his own solutions. In accordance with the conceptualization of the Sovereign Good, we search in what dimensions the quest for well-being is expressed and what are the similar or comparable notions between those of the Sovereign Good as eudaimonia and zèn and those used in coaching, as well as the ethical limits in this comparison.

**Keywords:** Coaching, Ethic, Psychoanalysis, Sovereign Good, Well-Being.

Les organisations peuvent être considérées comme le lieu de « pratiques stratégiques et managériales dominantes » dont certaines formes peuvent s'avérer « risquées, dangereuses, injustes » (Martinet, 2009 : 1). Alors que les situations de suicide, de pression et de manipulations défraient la chronique (Gautier et Husser, 2013), l'évolution de la législation définissant et encadrant la gestion des risques psychosociaux dans les organisations indique une prise de conscience sociétale de l'importance de se préoccuper de ces risques identifiés (Miné, 2010).

Dans une critique des sciences du management, Persson et Rappin (2015) mettent en évidence la dimension construite et non naturelle ou non nécessaire du management, lorsque ce dernier sert à justifier des critères de performance dans les organisations, voire d'autres, plus contestables encore comme ceux de pouvoir. Remettre en question la domination du management (Richard, 2012) qui saurait ce qui est le Bien, la vérité ou la justice s'apparente au point de vue d'Aristote au sujet de l'impossibilité d'une seule pensée dominante. De même, les théories postmodernes révèlent la diversité des types de rationalités à l'encontre d'une rationalité absolue et remettent en cause l'humanisme en tant que paradigme fondateur de la société humaine (Persson et Rappin, 2013).

Dans ce contexte, le coaching apparaît comme un outil à la disposition des entreprises afin de résoudre certains dysfonctionnements organisationnels, émotionnels ou interpersonnels et par voie de conséquence accroître l'efficacité de leurs salariés et managers (Richard, 2012). Mais si la fin des activités humaines dans les organisations s'inscrit dans la logique aristotélicienne de la recherche du Souverain Bien et si « le Bien est quelque chose de personnel à chacun et qu'on peut difficilement nous ravir » (Aristote, *Éthique à Nicomaque* : p. 3) alors le coaching pourrait servir à approcher une liberté de pensée qui permettrait à chacun de rechercher sa propre forme de Souverain Bien au sein des organisations en favorisant la réflexivité et en créant un cadre bienveillant. Le coaching dans son éthique, telle que formalisée par des organisations professionnelles, serait donc, avant tout, au service des individus et de leur accompagnement dans la tradition de l'époque en soutenant le coaché dans sa capacité à mettre en cohérence différents types de données, parfois contradictoires, émanant de sa raison. Ainsi, ce type de prestation s'intéresse à ce que les entreprises considèrent comme des ressources humaines, qui sont, par nature, précieuses, fragiles et respectables individuellement. Toutefois, le coaching pourrait aussi être considéré comme un instrument des stratégies managériales dominantes et donc d'une certaine forme d'élitisme partial, de sélection et de priorisation de certaines compétences à la mode, source de questionnements éthiques.

Dans ce travail de recherche, nous nous focalisons sur le coaching au sein des organisations en nous interrogeant sur la perception des coachs concernant leur rôle et en analysant les critères qu'ils utilisent pour juger leur intervention. En partant du paradigme du Souverain Bien d'Aristote, notre objectif est de décrypter les passerelles existantes entre le cadre théorique du coaching dans la littérature et les témoignages des coachs dans leur observation de leurs pratiques. Situer le coaching dans l'univers sémantique de la psychanalyse est un préambule à ce travail afin d'inscrire la pratique du coaching dans ses

origines et de contextualiser l'émergence de cette pratique jeune en comparaison avec celle de la psychanalyse. Les limites du coaching observées à travers la grille d'analyse des notions aristotéliennes et psychanalytiques seront débattues sur le plan de l'éthique, des moyens et des fins en faisant émerger, en premier lieu, ces trois notions clés dans les propos des coachs qui reflètent leurs préoccupations ainsi que des similitudes avec la pensée d'Aristote puis seront discutées les différences de positionnement du coaching par rapport à la *praxis*, la *poiésis* et le *telos*.

Dans ce qui suit, nous allons procéder à une revue de la littérature en situant la pratique du coaching en relation avec le Souverain Bien puis par rapport à la psychanalyse. Puis nous présenterons la méthodologie de notre étude auprès de coachs en activité, et enfin nous observerons dans les propos des coachs qui décrivent leur pratique, les liens entre le coaching et le Souverain Bien ainsi que leurs limites vécues par les coachs.

## 1. Revue de littérature

### 1.1. Positionnement opérationnel du coaching

Les organisations sont décrites, de plus en plus, comme un lieu dans lequel « le management s'est psychologisé (coaching, teambuilding) » (Martinet, 2009 : 88) et cette évolution constitue, déjà en soi un risque majeur par manque de cadre épistémologique fédérateur et d'une éthique établie. Dans le contexte organisationnel, le coaching apparaît comme un instrument, parmi d'autres comme la formation, le mentoring, et le management, visant à un guidage du déploiement des possibles dans une situation vécue au sein des organisations (Bouillon et Paraschiv, 2019), ce qui le rend par nature plus enclin à l'opérationnalité qu'à se soumettre à des raisonnements théoriques. De même, le discours fonctionnaliste qui tend vers une adaptabilité du salarié peut représenter un danger de légitimation d'enjeux niant toute humanité dans le fonctionnement des organisations, d'où la nécessité de questionner le coaching dans ses dimensions éthiques.

Le praticien du coaching se voit placé dans une double contrainte, en étant à la fois prestataire de service auprès des organisations et donc répondant contractuellement et financièrement à un donneur d'ordre et, en même temps, garant d'un cadre permettant d'appliquer les principes du Souverain Bien nécessaire à tous les métiers de l'accompagnement individuel. Cette gymnastique d'esprit et de pratique nécessite une grande rigueur comportementale afin de décontextualiser les séances de coaching des influences organisationnelles multiples, car le souci premier de la personne doit permettre de surmonter la dimension opérationnelle ou les visées théoriques sortant du cadre du coaching qui se veut dévoué au développement bienfaisant de la personne au service des objectifs de l'organisation. Ce cadre conceptuel est décrit dans les principes éthiques du coaching, mais aussi dans la formulation des contrats établis entre les coachs et les organisations par le ministère de la Fonction Publique<sup>18</sup> dans son support « *Le coaching*

---

<sup>18</sup>[www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/coaching\\_pro\\_FP.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/coaching_pro_FP.pdf)

*professionnel dans la fonction publique. Définition et méthode, bonnes pratiques ministérielles, outils pour agir.* » Des notions comme la confidentialité, le coaching centré sur la personne, les aptitudes relationnelles, ou le management de l'individu sont cités comme différents outils potentiels et leur cadre déontologique est décrit précisément.

Dans ce contexte, il semble nécessaire d'approfondir notre compréhension du regard des coachs sur leur métier et sur leur intervention dans les organisations (Bouillon et Paraschiv, 2019). Ce regard réflexif s'apparente à l'analyse de pratique plus courante dans les métiers de la psychologie, mais aussi de la formation, et peut être riche d'enseignements. Ainsi, dans une étude basée sur 8 entretiens avec des coachs, Moreau (2018) vise à déterminer en quoi le coaching pouvait se rapprocher d'un processus de microémancipation par rapport au management selon la grille d'intelligibilité de Foucault tout en montrant parfois des mécanismes d'aliénation à ce même management. Le coaching est décrit comme favorisant une dynamique d'apprentissage, de mise à distance de l'entreprise et de nouveaux savoir-faire. Une autre étude fondée sur 40 entretiens avec des coachs réalisée par Salman (2008) qualifie le travail du coaching de fonction palliative en exposant un cas de coaching d'un cadre supérieur diplômé de l'ENA contraint de s'adapter à un poste moindre. Ce cas permet à l'auteur de conclure sur une psychologisation du monde des organisations, car il décrit ce coaching comme un accompagnant de l'insatisfaction professionnelle vers une vision acceptable du poste et une forme de renoncement adaptative (Salman, 2008). L'auteur souligne aussi que ce type d'accompagnement produit des effets positifs et aide le coaché à rebondir, à se remotiver face à un coach qui est polytechnicien et ancien haut dirigeant dans le secteur bancaire et qui lui aussi a relativisé le discours carriériste. De même, une étude de cas de Rappin (2011, p 168) exposant une formation au coaching en s'appuyant sur 40 entretiens avec des coachs illustre ce que l'auteur appelle « une stratégie de reconstruction de sens », « dans lequel l'individu doit être considéré comme un acteur doté de ressources, de créativité et de compétences ». En dépit de leur rôle essentiel pour comprendre le coaching, ces types d'études sont encore insuffisants et devraient être approfondis sur de nouvelles problématiques, en particulier liées aux enjeux éthiques.

## 1.2. Vision de l'éthique et du bien-être dans les travaux d'Aristote et coaching

Dans ses écrits et en particulier dans *l'Éthique à Nicomaque*, Aristote crée les fondations des principes éthiques à la fois de l'individu et de la société. Ces réflexions demeurent saisissantes d'actualité en ce qui concerne notre champ d'investigation c'est-à-dire l'observation de la pratique du coaching. Aristote explicite les vertus éthiques comme la justice, le courage, la tempérance : notions remarquables dès les propos de Platon. Ces vertus sont contextualisées aux vues des émotions, des aptitudes sociales et de la raison pour Aristote, alors que Platon les glorifie en favorisant le monde des idées et de la beauté à travers l'Idée du Bien, idéal et soleil qui ne se transmet pas.

Les trois paradigmes que sont les émotions, les aptitudes sociales et la raison constituent des éléments qui situent la pensée philosophique d'Aristote dans l'univers sémantique du bien-être et de l'éthique de manière très contemporaine. L'actualité et la pérennité du discours d'Aristote peuvent

surprendre par son modernisme et sa dimension visionnaire et perpétuelle. Eudaimonia ou bonheur associé au zën (le bien vivre) dessine l'essence du bien-être en accord avec la conceptualisation aristotélicienne du Souverain Bien comme l'épanouissement et l'accomplissement de soi. La vision eudémonique prônée par Aristote souligne l'importance de la recherche de la vertu et des efforts qu'effectue l'individu pour vivre en accord avec ses aspirations et ses principes moraux. Aristote s'intéresse aussi aux traits de caractère nécessaires à l'éthique et dresse de ce fait une liste et des descriptions inscrites dans un cadre dont il pose un prérequis cher au coaching : Aristote ne croit pas au développement des sciences comme la métaphysique sans une compréhension de notre Bien. Il part donc de l'individu et met en parallèle différentes dimensions en insistant sur la priorité de développement de la capacité de comprendre à travers la pratique des aptitudes de délibération, en tenant compte des émotions et des données sociales.

En revanche, Aristote considère l'éthique comme une science à part entière qui ne nécessite pas de compétences ou de connaissances dans d'autres domaines, ce qui est moins concevable à notre époque, les données sociétales étant difficilement dissociables du champ de réflexion et de décision de l'éthique du coaching. En construisant une réflexion approfondie sur l'eudémonisme dont les principales notions sont le bonheur et l'épanouissement du sujet, il hiérarchise les formes de bonheur tout en plaçant le plaisir et l'hédonisme comme la version la plus commune et celle ayant le moins de valeur, car partagée avec les animaux et « grossière ». Aristote valorise à l'inverse la contemplation qu'il qualifie de « divine » et qui ressemble, dans sa description, aux activités comme le yoga, la méditation ou la pleine conscience, activités en plein essor dans notre société moderne en mal de réflexivité apaisée. Cet auteur encourage à se défier de la recherche du plaisir et de l'impétuosité de la colère. Enfin, il intègre dans son analyse les émotions et les soumet à la raison en se défiant du pathos par la pratique d'une autodiscipline quotidienne. Enfin, les travaux d'Aristote soulèvent la question de l'inscription du coaching dans la *poïësis*, en tant que processus transitif visant à produire un résultat tangible extérieur ou dans la *praxis*, en tant qu'accompagnement ayant une finalité interne propre.

### 2.3 Psychanalyse et coaching en opposition

Les frontières entre le coaching et la psychanalyse ont fait l'objet de nombreux travaux, mais le coaching ne peut se dessiner sans envisager ses contours en partant de ceux de la psychanalyse originelle. Le coaching semble orienter la personne vers un désir d'obtenir toujours plus de résultats et cette course à la jouissance identifiée par Lacan dès 1966 peut se manifester de différentes manières, soit dans une tension qui augmente sans fin et sans jamais atteindre une forme de repos ou de relaxation, soit dans une forme créative (innovation, développement, invention). L'utilisation de la psychanalyse au sein d'un processus de coaching est alors critiquée (Arnaud, 2003) et de nombreux auteurs appellent à la prudence et à la définition méticuleuse du cadre de pratique du coaching en le dissociant de celui de la psychanalyse.

La compétition, qui s'accroît entre organisations en s'internationalisant, devient également de plus en plus individuelle et rude (Arnaud, 2003). Dans ce contexte, on assiste à un développement d'un

coaching organisationnel des cadres orientés, de plus en plus, « psychologie » (Arnaud, 2003). Lorsqu'on s'intéresse aux descriptions du coaching des cadres, il apparaît que ce type de prestation est utilisé afin d'accompagner des changements de comportements ayant un rôle dans des difficultés organisationnelles comme l'inefficacité, la perte de temps, ou les frictions entre collègues. Ces types de difficultés peuvent être surpassés ou contournés grâce à un accompagnement de coaching qui peut consister en l'apport d'exercices de jeux de rôles, d'outils de management, de découvertes de nouvelles solutions adaptées au contexte. En revanche, les comportements ne peuvent être modifiés s'ils sont liés à des blocages mentaux dont le coaching ne traite que les conséquences de phénomènes sous-jacents (Berglas, 2002 ; Kets de Vries, 2002). Le coach peut néanmoins devenir facilement un gourou, car il s'inscrit dans la perspective d'établir une relation de transfert nécessaire à tout travail analytique et plus généralement à tout travail réflexif accompagné et il doit rester vigilant à ne pas tomber dans d'autres types de transfert comme celui de prendre soin de soi/ de l'autre. D'autre part, les questions concernant les causes du problème sont évitées dans le coaching orienté solution (Grant, 2017), car elles ne permettent pas de sortir le coaché de l'espace problème dans lequel ce dernier est englué. Ce type de coaching s'éloigne de la psychanalyse, car il fait l'économie de l'analyse du problème pour explorer les ressources, les changements, les inspirations potentielles. « Think out of the box » (penser hors cadre) en est une bonne illustration et les coachs se définissant comme pratiquant un coaching orienté solution vont soit accueillir les origines du problème avec bienveillance, mais sans chercher leurs causes, comme des données contextuelles, soit les utiliser comme point de départ d'une évolution qui cherche à s'éloigner le plus possible de ce qui empêche de trouver de nouvelles solutions. Il s'agit donc d'un accompagnement se focalisant plus sur une logique effectuale, en explorant les effets possibles des solutions potentielles et des moyens à mettre en œuvre, qu'une logique causale (Vian, 2010). Le coach peut toutefois considérer chaque signe et faire confiance à l'inconscient de la personne pour les traiter.

#### 2.4. Psychanalyse et coaching en lien

En dépit de leurs différences, le coaching et la psychanalyse entretiennent néanmoins des liens qu'on ne peut pas négliger. Le coaching est un processus dans lequel, selon la psychanalyse, s'inscrit un transfert entre le coaché et le coach, ce dernier étant supposé détenir un « savoir » et apporter des méthodes permettant d'accomplir un changement, souvent en partant de symptômes et donc en permettant au coaché d'accéder à son savoir inconscient. Pour les coachs qui ne sont pas formés à la psychanalyse, ce phénomène fait partie du cadre bienveillant, de la confiance établie avec le coaché dans un processus de choix libre et de la délimitation du cadre des interventions qu'opère le coach et dont il est le garant. Cette écoute bienveillante et inconditionnelle est décrite dans les travaux de Carl Rogers (1968) et fait partie d'un transfert constatable. La deuxième partie du transfert agit aussi dans la relation coach/coaché et fait référence au processus par lequel le coaché projette des situations conscientes ou inconscientes qu'il a vécues sur le coach. Ce transfert fait partie des difficultés majeures ressenties par les coachs, en partie

lorsqu'un conflit ou une relation affective émerge entre le coach et le coaché. Des phénomènes de transfert et de contre-transfert se jouent donc bien au sein des séances de coaching.

Les progrès effectués par le coaché lors du processus du coaching peuvent être de l'ordre du bien-être ou de l'accomplissement et ce type de changement pose une question fondatrice du processus de questionnement du coaching comme dans celui de l'accompagnement en psychanalyse : qui peut savoir ce qui est bon pour le sujet à l'exception de lui-même ? Le coach, comme le psychanalyste, agit souvent en écho et recherche dans son écoute active le sens que le coaché associe à ses symptômes en l'aidant à les verbaliser. Il se prémunit des interprétations et, s'il en formule, c'est avec beaucoup de prudence, une fois que le transfert est effectué et que la demande est posée. Plus le coach utilise des questions comme « qu'est-ce qui est à l'origine de ce problème » plus le transfert s'effectue et plus le coach sera associé aux problèmes et aux futurs obstacles dans l'esprit du coaché.

D'autre part, Freud (1947), en mettant l'emphase sur les drivers inconscients dans ses descriptions et dans sa conceptualisation de la psychanalyse, a ouvert la porte à d'autres travaux comme ceux sur les archétypes (Jung, 1956), sources de nombreux outils utilisés actuellement en coaching et permettant de créer un regard spécifique sur les relations possibles d'influence entre le coach et le coaché. Ainsi, dans la relation de coaching, il existe une potentialité de fantasme narcissique ou eudipien quand le coaché poursuit son « rêve ». Dans tous les cas et quelles que soient les formations que le coach a suivies, celui-ci est invité à être attentif aux phénomènes de transfert et de contre-transfert qui peuvent teinter à tout moment son écoute et son questionnement de l'influence de son expérience personnelle, de son prisme de jugement ou de son inconscient. Le coach peut, en effet, projeter ses propres centres d'intérêt, par exemple lorsqu'il pratique des suggestions. Le coach doit rester vigilant à valider en permanence que les besoins et les solutions émanent bien du coaché et non de son influence sur le coaché.

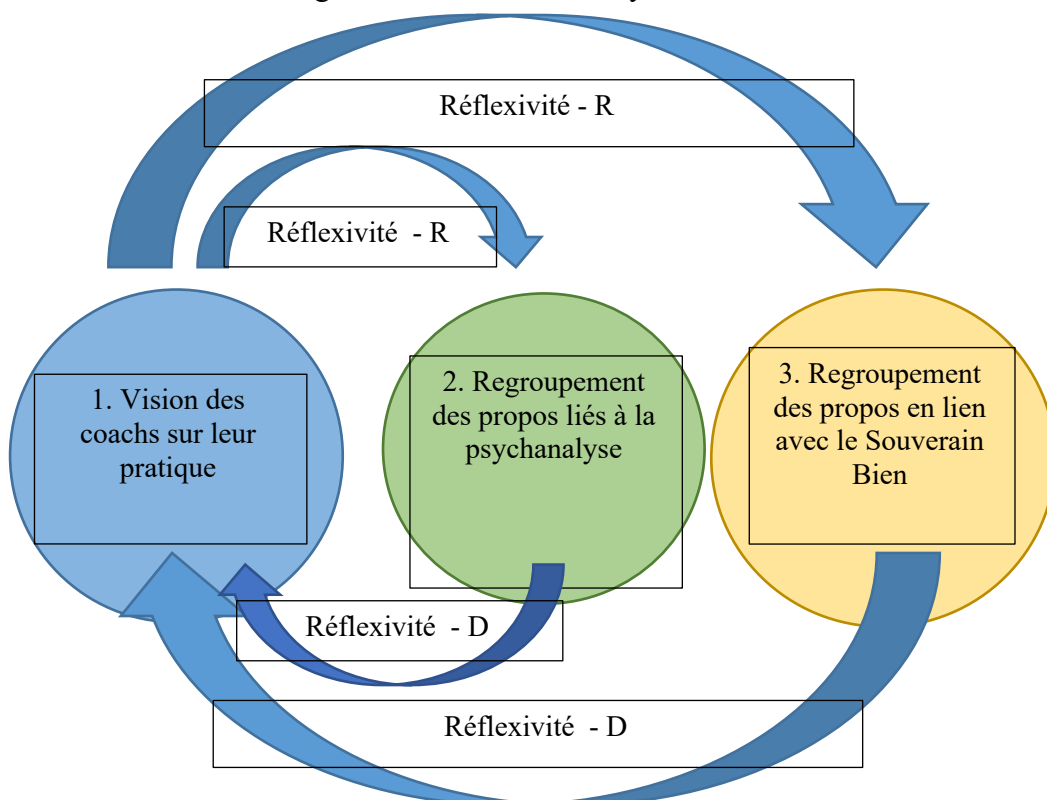
Du point de vue de l'éthique et des différences entre la démarche thérapeutique de la psychanalyse et la démarche orientée solution et action du coaching dans les organisations, les limites du champ d'investigation du coach sont clairement définies dans les différentes chartes éditées par les organisations de coach et en particulier dans celle de l'International Coaching Fédération qui est l'association internationale la plus représentée en France. L'éthique du coaching semble donc tenter de délimiter son champ d'action et éviter les problématiques que la psychanalyse assume. D'autres manques subsistent dans le coaching qui sont pris en charge par la psychanalyse et l'on regrette de ne pas retrouver dans les propos des coachs ce qui se laisse aller chez les coachés et qui pourrait être une des manifestations du bien-être.

## **2. Méthodologie**

Notre méthodologie de recherche est fondée sur une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs visant à analyser l'opinion des coachs sur leur pratique. Notre étude a été menée auprès de 21 coachs qui ont été questionnés sur des thématiques ouvertes portant sur l'éthique, les us et coutumes, les résultats, les difficultés et les réussites rencontrées. L'objectif était de décrypter l'expression du Bien dans le coaching, en retenant comme point de départ théorique la vision philosophique aristotélicienne du bien-

être et de l'éthique. Notre démarche s'est nourrie, à plusieurs niveaux, de la théorie enracinée *light* telle que décrite par Garreau et Bandeira-De-Mello (2010). Ainsi, la démarche de questionnement a laissé toute liberté aux coachs de développer et de choisir leur cheminement, ceci afin de créer la confiance et de solliciter les coachs dans leur réalité, reflet de leur vision de ce qu'est le Souverain Bien, et non celle de schémas acquis lors de leurs formations ou affectée par des biais moraux, conceptuels ou d'autocensure. Cette focalisation sur les vécus et les expériences personnelles des coachs implique que nous ne pouvons pas nous dissocier d'une démarche intégrée. Par ailleurs, l'analyse des données s'est effectuée en plusieurs étapes (voir Figure 1). Ainsi, les données ont d'abord été triées par thèmes verbalisés par les coachs concernant leur pratique en cherchant au maximum à faire émerger les situations vécues par les coachs et les liens avec la psychanalyse. Cette étape se caractérise par une Réflexivité de type R, qui vise à construire des interprétations. Une deuxième étape de tris (voir Figure 1) a été effectuée de manière axiale quand certains thèmes s'inscrivaient de manière répétitive dans les discours des coachs. Les données ont été ainsi reprises en les rapprochant du prisme du Souverain Bien et de ses notions centrales ainsi que des mécanismes propres à la psychanalyse (cf. Figure 1). Cette deuxième étape est caractérisée par une Réflexivité de type D, qui vise une déconstruction en créant du lien avec des travaux préexistants par rapprochement de concepts. Enfin, une lecture sélective a permis de faire émerger des verbatims appropriés. Pour résumer, notre démarche globale, faisant appel à la fois à une réflexivité-R et une réflexivité-D, s'apparente à une reconstruction des interprétations en utilisant le référencement des notions clés d'Aristote en construction, puis déconstruction et reconstruction dans l'interprétation des données.

Figure 1 – Méthode d'analyse des entretiens





Par ailleurs, la collecte de données par entretiens a été réalisée par un chercheur ayant une expérience préalable de coaching. Cette collecte a été préparée, en amont, par différentes étapes d'entretiens non directifs avec des coachs en formation, mais déjà praticiens. Il est à noter que le chercheur, même s'il essaie de réduire son influence, peut avoir participé à une construction de la vision émergente du métier. Sa pratique professionnelle est aussi à l'origine de ce travail de recherche, car le coach est devenu chercheur en constatant dans sa pratique et dans ses multiples formations les limites déontologiques de ce métier, et les nombreuses situations vécues nécessitant un cadre plus solide et plus clair sur le plan épistémologique, moral et éthique. Aristote fondant ses raisonnements sur sa pratique, et celle-ci sur le dialogue, les liens avec ceux du coaching sont apparus au chercheur comme porteurs de sens et ce sujet éclairant. De plus, les liens entre le monde de la recherche et le coaching étant rares particulièrement en France, le chercheur s'est investi de la mission de créer une passerelle entre la recherche et le coaching en appliquant les principes de la recherche à l'observation du métier de coach.

Selon les prédicats psychanalytiques, il y a lieu de s'interroger au sujet d'un éventuel transfert des coachs interviewés par leur pair, reflété par une association à ce « chercheur-coach », comme pour un chercheur-médecin interrogeant ses pairs sur leur pratique. De même, le contre-transfert est à prendre en considération, étant donné que le coach chercheur a pu, à son insu, transmettre des émotions, ou des indications qu'il a ressenties pendant les entretiens. Même en s'interdisant tout commentaire ou toute réponse aux questions posées par les pairs coachs qui parfois cherchaient une validation, ce contre-transfert a pu influencer la collecte de données. À noter toutefois l'absence de reformulation et d'interprétation des propos des coachs pendant les entretiens, ce qui s'éloigne de certaines méthodes psychanalytiques qui peuvent proposer une interprétation pour susciter une réaction.

Le recrutement des coachs pour l'étude s'est effectué sur le principe du volontariat, par le biais de deux associations représentant les coachs (l'International Coaching Fédération et le Syndicat Professionnel des métiers du Coaching) ainsi que par cooptation. Les coachs ont été sélectionnés selon un simple critère d'activité d'un an minimum. L'objectif était de rassembler des opinions les plus variées possibles, sans d'autres critères tels que le chiffre d'affaires, l'âge ou l'expérience afin de dresser un panorama étendu, non élitiste et donc le moins tronqué possible de l'expression de ce métier. Les participants à l'étude ont ainsi de 28 à 72 ans et peuvent avoir plus de 20 ans de pratique du coaching. La collecte des données s'est déroulée pendant une heure environ afin de donner « l'espace-temps » nécessaire à l'expression des convictions des coachs, de leurs contradictions potentielles sur des sujets ouverts abordés.

Le regard des coachs présente un intérêt particulier dans l'univers des organisations, car ce regard est exogène et exprime l'opinion d'un métier dont l'une des préoccupations majeures consiste dans l'observation des fonctionnements et des dysfonctionnements organisationnels. Les entretiens nous ont permis de collecter de nombreux cas vécus permettant de recenser l'opinion des coachs sur leur intervention dans un cadre organisationnel, comment s'articule la notion de Bien dans leurs récits, et comment les cheminements intellectuels des coachés au sein des séances de coaching sont énoncés par les coachs sur la base de l'observation de leurs pratiques.

### 3. Résultats

Notre travail d'analyse s'est traduit, dans un premier temps, par un décryptage des propos des coachs par regroupement de thématiques émergentes à partir de leurs discours, puis par rapport à une grille de notions théoriques extraites de la conception du Souverain Bien et de l'éthique dans les travaux d'Aristote. Ce décryptage permet de faire émerger une grande hétérogénéité des résultats dans les verbatims, tout en permettant de souligner les concepts clefs dont les principaux seront développés ci-dessous. Une comparaison des notions du Souverain Bien au sens d'Aristote, rapprochées de celles des coachs permet de visualiser les liens entre le vécu des coachs et les notions clefs développées par Aristote. Le Tableau 1 donne une image globale de ce parallèle, qui sera illustré, dans ce qui suit, par des verbatims extraits des propos des coachs.

#### 4.1. Similitudes des paradigmes du Souverain Bien et du coaching

La vision du coaching qui émerge à partir des propos des coachs présente des similitudes importantes avec la notion de Souverain Bien d'Aristote qui soutient que « le Bien s'affirme d'autant de façons que l'Être » (Aristote, -330 : 25). En effet, il apparaît, à travers les discours étudiés, que le coaching cherche à faire émerger les priorités et la vision du coaché, en respectant les spécificités de son point de vue. De même, quand Aristote proclame que l'activité intellectuelle est l'activité parfaite quand elle est subordonnée à la politique et que c'est dans l'action que la vertu s'exprime, c'est-à-dire en son exercice, alors le coaching s'en rapproche en ayant comme objectif de tenir compte de l'environnement de la personne et en l'aidant à agir sur celui-ci par ses actions après une analyse des situations et de leurs répercussions. Cette dimension du coaching se nomme, dans le vocabulaire du coaching, l'écologie de l'esprit. Notre analyse montre que le travail par la pratique dont Aristote applique au quotidien les principes est encouragé dans le coaching à travers la régularité des séances et de nombreux exercices ou moyens de porter son attention sur les objectifs posés par le coaché et de l'accompagner à construire une rigueur comportementale, en cohérence avec ses choix et objectifs clarifiés.

**Tableau 1 - Similitudes des paradigmes du Souverain Bien et du coaching**

	<b>SOUVERAIN BIEN</b>	<b>COACHING</b>
<b>Définition du Bien</b>	« Ne saurait être quelque chose de commun, de général et d'un »	S'intéresse à la vision du bonheur du coaché Cadre éthique du coaching et du coach formalisé par les chartes éthiques et les associations
<b>Processus cognitifs</b>	L'étonnement et le questionnement Raisonnement philosophique Compréhension de notre bien Ontologie	La neutralité du coach pour une prise de recul du coaché L'obligation de moyens et non de résultats du coaching La compétence processuelle du coaching Clarification de l'objectif du coaché
<b>Travail de la plasticité intellectuelle</b>	L'activité intellectuelle est l'activité parfaite Aptitude de délibération et la raison : épochè	Le coaching est un processus d'accompagnement du coaché dans la mise en cohérence par celui-ci des données de sa raison.
<b>Gestion des émotions</b>	Émotions bienvenues, mais régulation de la colère et de la recherche du plaisir	Accueil inconditionnel des émotions du coaché, terreau de l'intelligence émotionnelle Non-jugement
<b>Pratique</b>	Travail par la pratique au sens praxis C'est dans l'action que la vertu s'exprime	Travail des moteurs et mise en action – Préférence pour la praxis, mais contraintes de poïésis
<b>Éthique individuelle</b>	Part de l'individu Vertus, valeurs morales	Travail du système de valeurs de la personne et de sa cohérence
<b>Éthique sociale</b>	Aptitudes sociales	Étude des répercussions des actions : écologie de l'esprit
<b>Fin ultime</b>	Eudaimonia et Zên fondés sur la fin ultime	Bonheur et bien-être fondés sur l'aspiration personnelle, et la clarification des objectifs
<b>Activité encouragée</b>	Contemplation	Méditation, yoga, pleine conscience

#### 4.2. La relation de coaching coach/coaché

Concernant la relation entre coach et coaché, notre analyse fait émerger l'accueil inconditionnel des propos du coaché par le coach, le non-jugement et la dimension de confiance en la capacité du coaché à trouver ses propres solutions, propices aux changements, décrits par Carl Rogers (1968). À titre d'illustration, Mme B (50 ans, 6 années de pratique du coaching) décrit ses préoccupations en tant que coach : « *Ma congruence, mon authenticité, mon écoute active, aiguisée de plus en plus d'ailleurs, ma flexibilité parce qu'il faut de la rigueur, mais être souple dans l'accueil, donc je dirais un accueil inconditionnel, enfin ce n'est pas n'importe quoi non plus, inconditionnel à partir du moment où l'objectif est éthique, acceptable, responsable* ». La dernière partie de ce verbatim met l'accent, de manière explicite, sur l'importance sociale et éthique de la définition de

L'objectif du coaching au sens d'Aristote. Les propos de Mme C (57 ans, 15 années de pratique du coaching) complètent cette vision : « *Les coachs passent leur temps à vouloir poser des questions powerful [...] alors que c'est l'accueil qui est très important dans le coaching : on dit que tu peux coacher quelqu'un juste en étant présent, seulement présent, en accueillant et en envoyant la personne vers sa compassion pour elle-même* ». Notons que 9 coachs citent de leur propre initiative la relation de confiance et le respect de la personne comme étant fondamentaux dans la relation coach/coaché.

Si l'on cherche à caractériser la relation entre le coach et le coaché selon le prisme des formations et des influences de pensée on peut regarder quels sont les coachs qui s'affirment comme ayant un lien avec la psychanalyse ou la psychologie. Ainsi seulement 2 coachs sont psychologues alors que les coachs citent 4 à 16 certifications ou formations chacun. Enfin parmi les 4 coachs qui se disent formés à la psychanalyse, 2 le sont, car ils ont vécu une psychanalyse, 1, car il a été formé au sein de l'université dans le cadre d'une formation à la psychologie du travail et une dernière est psychanalyste et pratique le coaching. Parmi ceux qui ont vécu une psychanalyse, Mme B (50 ans, 6 ans de pratique du coaching) dit avoir fait 15 ans de psychanalyse et précise « *Je dois faire gaffe à ne pas faire de l'écoute psychanalytique dans mes coachings* », ce qui montre qu'elle fait bien la différence entre sa démarche de coaching et celle de la psychanalyse. Puis, elle explique plus en détail sa position : « *Le coaching psychanalytique m'intéresse. Cela peut paraître un peu antinomique, mais je trouve que ça va bien ensemble.* »

#### 4.3. La neutralité du coach

Concernant l'attitude adoptée par des coachs lors de leur intervention, on retrouve la vigilance de ne pas projeter sa propre vision du monde sur celle du coaché, rigueur partagée avec la psychanalyse. Ainsi, Mme R (58 ans, 20 années de pratique du coaching) explique les enjeux éthiques liés au coaching : « *C'est cette conscience du pouvoir qu'on a sur la personne qu'on coach, de l'impact de nos paroles et de notre regard. Premièrement d'en avoir conscience, d'où l'importance de la formation et de l'expérience, deuxièmement de ne pas en jouer. On a un pouvoir, mais qu'on met au service du développement de la personne, de son autonomisation, de l'aider, de mettre de la clarté dans ce qu'il est ...* ». Mme Q (61 ans, 12 années de coaching) insiste à son tour sur l'importance de la neutralité du coach : « *C'est le professionnalisme, et c'est la neutralité business : je n'ai pas à influencer le contenu des décisions* ». Évoquant les limites du coaching, Mme M (39 ans, 5 années de coaching) explique à son tour : « *Pour moi avec mon client si on était dans un cinéma, je suis spectateur, mais si je me retrouvais dans le film de mon client, je ne peux plus garder la neutralité pour regarder tout ce qui se passe sur l'écran. Dès que j'entre dans cet écran, sa vie, je ne peux pas être son coach* ». Plusieurs coachs insistent aussi sur le fait que la démarche du coaching ne fonctionne que si elle provient d'une démarche volontaire du coaché ou au moins avec le consentement de la personne lorsque l'initiative provient d'une tierce personne comme le manager ou le service des ressources humaines.

#### 4.4. La compétence processuelle

Concernant le déroulement du coaching, les coachs interrogés décrivent souvent une forme de compétence processuelle particulière à ce métier qui se focalise sur la clarification des objectifs du coaché en début de coaching et tout au long des séances et qui accompagne le coaché dans un questionnement, puis dans une arborescence décisionnelle et enfin dans des mises en action, qui comme le décrit Aristote sont les seules expressions constatables du Souverain Bien. Par exemple, selon Mme M (39 ans, 5 années de coaching), le coaching s'apparente à : « *un processus de décision, la personne arrive à prendre des décisions grâce au coaching. Comment je pourrais [...] l'expliquer ? La première chose qui me vient c'est qu'il y a [...] une certaine façon de prendre un recul, de permettre à notre client coaché de [...] voir différemment, être en mesure de prendre conscience d'angles morts, on permet à notre client coaché de se reculer, car il a le nez collé sur la situation, de prendre conscience de valeurs, de croyances, de tout cet environnement dans lequel il baigne, que ce soit intérieur ou extérieur, qu'il soit physique ou émotionnel.* »

#### 4.5. Le coaching s'appuie sur la plasticité intellectuelle et émotionnelle des coachés

Les coachs semblent porter leur attention répétée sur les formes d'intelligence des personnes coachées et leur capacité à trouver leurs solutions. Ils observent une forme de plasticité intellectuelle, terreau des progrès, dont les personnes coachées sont munies et qui ne demande qu'à se développer. En évoquant le processus décisionnel du coaché, Mme V (50 ans, 7 années de pratique du coaching) explique : « *... que la personne soit allée explorer deux valeurs qu'elle estimait opposées ou incompatibles... une personne qui veut de la rigueur et de l'humour ce n'est pas antinomique, qu'est-ce que ça apporte quand elle arrive à jongler avec ça ? Des choses apparaissent...* ». Mme C (57 ans, 15 années de pratique du coaching) note : « *Dans le processus de décision en général, il y a une partie émotionnelle et non rationnelle que notre monde occidental a essayé de dire non existante et les neurosciences ont commencé à dire c'est quand même là où la décision se prend* ». En effet, le coaching fonde son cheminement sur la mise en pratique dans le quotidien du coaché des réflexions menées pendant les séances, aide le coaché à introduire les facteurs émotionnels de manière raisonnée, en tenant compte des dimensions sociales comme les règles de l'organisation et les paradigmes éthiques de la société dans laquelle le coaché raisonne et agit, ainsi que les notions morales personnelles que l'on pourrait associer à la capacité de comprendre qu'Aristote décrit soigneusement.

La vision d'Aristote, selon laquelle toute action tend vers un bien qui est sa fin et la fin ultime est celle du bonheur et du bien vivre est illustrée en coaching par le travail visant le bonheur du coaché en aidant celui-ci à énoncer son système hiérarchisé de valeurs, et en l'aidant à prendre conscience de sa version du bonheur et du bien-être comme objectif ultime. Comme expliqué par Mme M. (39 ans, 5 années de pratique de coaching) : « *L'enjeu au début c'est qu'est-ce que je veux atteindre comme objectif. Quand l'intention n'est pas claire, ce n'est pas simple et donc quand mes clients arrivent à développer la capacité à être clairs dans leurs intentions, je me dis 'On a fait du chemin, belle évolution !'* ». Il apparaît des propos des coachs que la recherche du bien-être constitue une direction générale de leur intervention de coaching, alors que la manière de concevoir ce bien-être est particulière à chaque personne coachée et constitue la trame de sa motivation personnelle. Aristote dessine une priorisation des critères conatifs comme étant déterminants sur les autres critères et

les résultats de notre étude rejoignent la théorie d'Aristote qui montre que les aspirations personnelles, la clarification des objectifs de la personne coachée sont des notions qui soutiennent toutes les autres formes de manifestation du bien-être, selon les coachs. Ainsi, Mme U (53 ans, 8 années de pratique du coaching) indique que l'élément le plus important dans un processus de coaching est la satisfaction de la personne coachée : « *C'est à l'issue du processus que la personne est épanouie, souriante, a retrouvé son dynamisme, a mobilisé son énergie et a atteint ses objectifs...* ». À son tour, Mme G (56 ans, 13 années de pratique du coaching) explique les résultats positifs associés au processus de coaching : « *quand la personne a eu du plaisir, elle est dans ce qu'elle aime faire et donc elle va le faire avec talent, on a dépassé la contrainte, l'obligation.* »

#### 4.6. L'obligation de moyens et non de résultats

Un autre aspect émergeant des entretiens est celui de l'engagement que les coachs considèrent prendre en acceptant un coaching et des résultats qu'ils pensent garantir suite à leur intervention. À cet égard, il est intéressant de noter que plusieurs coachs citent explicitement l'obligation de moyens et non de résultats dans leurs réponses aux appels d'offres auxquels ils participent. Par exemple, Mme J (67 ans, 11 années de pratique de coaching) déclare : « *Je pense garantir comme disent les médecins la maîtrise de mes outils, auxquels je suis obligée par l'obligation de moyens, donc ma compétence et par-delà les outils, les présupposés.* » Concernant la forme de l'engagement pris (oral, contrat, conditions...), Mr. H (53 ans, 13 années de coaching) explique : « *il y a un contrat, il est indiqué que le coach a une obligation de moyens et non de résultats, confidentiel sauf il y a des choses interdites où, par la loi, je suis obligé de communiquer ou de dire quelque chose - si une personne a commis un crime, je vais être obligé de communiquer -, [...] oralement je demande à la personne si elle est en burnout, si elle suit une thérapie, si elle a une dépendance [...] ce n'est pas coachable pour moi* ». Toutefois, le fait que les contrats de coaching ne doivent pas inclure un engagement de résultats ne veut pas dire que des objectifs ne soient pas fixés dans le cadre du coaching. Ainsi, Mme G (56 ans, 13 ans de coaching) explique : « *Il y a un moment que j'adore c'est quand la personne te dit : 'Je suis tranquille, toutes les problématiques sont derrière, j'y vois plus clair, maintenant je sais me poser, et prendre un temps de réflexion et avoir plusieurs alternatives avant d'agir.'* ». Cette phrase illustre bien l'une des manières de valider l'atteinte des objectifs de la personne coachée : sa version du bien-être qui se signale à la fois dans une capacité à se projeter dans l'avenir et dans l'agir au présent revisité selon des critères conatifs comme le préconisait Aristote.

#### 4.7. Limites éthiques dans la pratique du coaching

Du point de vue des limites éthiques de la pratique des coachs, en se référant à la grille d'intelligibilité de la psychanalyse et d'Aristote, 3 coachs ont évoqué une situation de séduction entre le coach et le coaché et 3 des difficultés liées à une dépendance affective, 5 ont parlé de contre-transfert, un coach jeune et débutant a montré des indices de toute-puissance, un coach a exprimé le fait que son contre-transfert dans une situation de relation extra-conjugale l'a empêché de prendre en charge un coaching, un coach a mal vécu des propos sexistes, 5 coachs ont parlé de risque de basculer en thérapie, 1 coach a parlé de victimisation

de son coaché, un autre de sabotage du coaching par le coaché, un d'une dépression non diagnostiquée, 3 ont évoqué le déni des problèmes par le coaché, et enfin 3 un manque de compatibilité entre le coach et le coaché. La diversité des problèmes rencontrés par les coaches montre la complexité de la relation coach/coaché comme celle du psychanalyste/patient. Les verbatims suivants permettent d'illustrer certaines des limites du coaching sur le plan du transfert et contre-transfert. Mme J (67 ans, 6 années de pratique du coaching) remarque : J'évite « *les contre-transferts négatifs de ma part, les gens que je n'aime pas, que je ne sens pas, je les envoie chez des collègues* ». Dans cette formulation il semble que ce coach ne saisit pas la notion de contre-transfert et l'interprète comme en langage commun. M. O (43 ans, 6 années de pratique du coaching) affirme que « *...il peut y avoir des difficultés d'alliance, il peut y avoir des moments compliqués au bout d'un certain nombre de séances de transfert voir de contre-transfert, c'est clair, ça peut arriver, pour moi c'est plutôt un matériau, mais ça peut secouer un peu et puis en fin de séance avoir à déterminer le moment où on s'arrête, la façon dont on clôt tout ça* ». Ce verbatim laisse entendre que le coach comprend les notions de transfert et contre-transfert, mais ne le garantit pas. En évoquant une relation de séduction, Mme R (58 ans, 20 années de pratique du coaching) explique : « *Je suis tombée amoureuse d'un jeune que j'ai accompagné et donc c'était très dur de rester dans cette posture de juste accompagner et on a décidé d'un commun accord d'arrêter parce que c'était trop présent entre nous [...]* ». Ici le travail nécessaire du transfert et du contre-transfert n'a pas été fait et a débouché sur une relation affective qui a provoqué l'arrêt du coaching. Enfin, M. N (29 ans, 5 années de pratique du coaching) se dit être vigilant à « *ne pas faire de transfert* », mais on ne sait pas ce qu'il entend par là. D'autres problématiques ont été évoquées comme le harcèlement, la bigamie, les méfaits de certains managers, ou de types de managements, des risques psychosociaux ou d'autres difficultés propres au processus du coaching, ou des difficultés liées à l'organisation, ou aux commanditaires, et des malversations financières.

## 5 Discussion

### 5.1. Le coaching comme recherche du Souverain Bien

Notre étude a mis en évidence la manière dont les coaches visualisent leur intervention, en accord avec la notion de Souverain Bien prônée par Aristote, comme une recherche de mise en cohérence de la personne coachée avec elle-même et d'amélioration de son bien-être. Deux catégories d'indicateurs de validation du bien-être que le coaching peut mobiliser apparaissent dans notre étude. La première fait référence au ressenti affectif lié aux émotions positives qui donne lieu à une construction hédoniste du bien-être comme une résultante des conditions de vie et de leur perception par l'individu (Tsaousis et al., 2007). La deuxième fait référence à la projection de l'individu coaché dans le futur (par rapport à ses souhaits, sa volonté d'entreprendre, ses objectifs, son développement personnel, ses aspirations), qui constitue une validation eudémonique du bien-être. Aristote, dans ses travaux, privilégie essentiellement cette dernière perspective. Le processus d'intervention des coaches identifié grâce à notre étude est proche de l'accompagnement prôné par Aristote et en accord avec sa vision, en ce sens que les coaches accompagnent les coachés dans leur vision propre du bien personnel (état désiré), tout en utilisant les émotions comme

une matière utile, mais de façon mesurée. Ainsi, les coachs s'intéressent à l'amélioration de la personne ainsi qu'à ses aptitudes sociales, en visant l'équilibre entre la part individuelle (les motivations) et le travail dans la pratique (la confrontation à la réalité) dans une dimension énantologique qui permet de comprendre des éléments parfois contradictoires qui forment un tout (Bonnet, 2019) et une compréhension de la réalité du coaché.

À noter que le coaching est décrit par les coachs interrogés comme présentant une fonction de désapprendre (Moreau et Vignon, 2013), qui s'inscrit dans la notion de « plus-de-jouir » (Lacan, 1968), dans laquelle le désir est pris au piège de la jouissance ce qui constitue une béance psychique que nous cherchons à combler pour correspondre aux attentes sociétales d'image de soi. Cette quête ressemble à une course effrénée du toujours plus que l'on observe en coaching dans certains fonctionnements des organisations et des individus dans des objectifs inconscients et courants de l'ordre du plus : plus de territoire, plus de pouvoir, plus de responsabilités, plus de chiffre d'affaire ou de revenus étant des moteurs carcéraux et sans nuances qu'observent les coachs (Moreau et Vignon 2013). Si l'on change de registre en plaçant la réflexion autour de la notion de Souverain Bien par rapport aux coachs eux-mêmes, il est intéressant de noter les difficultés que ces derniers expriment à rester dans l'acceptation du Souverain Bien en lien avec les enjeux éthiques et à quel point leur métier suscite la recherche d'un équilibre entre les fins des différentes parties prenantes.

## 5.2. Le coaching entre *praxis* et *poïésis*

En revenant à la distinction théorique faite par Aristote entre la « *praxis* », en tant qu'« action qui tend vers un but qui lui est extérieur » (Danton-Boileau, 1991 : 19), et la « *poïésis* », en tant qu'« activité qui ne vise que son propre exercice » (Danton-Boileau, 1991 : 19), la question du positionnement du coaching à cet égard apparaît comme centrale. Si l'on voit l'intervention du coach comme respectant une finalité interne à l'action elle-même (*praxis*), alors le coaching apparaît comme un accompagnement qui se suffit à lui-même, dont aucune production ou création ne découle hormis l'action immanente dont l'objectif principal est le perfectionnement du coaché. Le coaching s'inscrirait alors dans une démarche d'accompagnement de respect du travail comme un besoin fondamental, et n'agirait que comme révélateur de sens, que le coaché souhaite librement lui donner (Harribey, 2018). Toutefois, le positionnement du coaching est complexe en ce sens que, même s'il ne s'agit que de transformer le sujet, les conséquences des changements opérés peuvent être à long terme et avoir un impact sur des comportements nouveaux qui provoquent forcément des différences de *poïésis* et agissent sur la production d'œuvres extérieures au coaché. Le coaching relèverait donc d'une *poïésis* en raison de ses fins observables. L'orientation solution, qui caractérise une partie importante des coachs interrogés, situe, en effet, « la priorité sur l'assistance du client à définir un état désiré puis la construction d'un chemin à la fois dans la pensée et dans les actions qui aide le client à atteindre cet état » (Cavanagh and Grant, 3 : 51).

Dans les principes éthiques du coaching et dans les chartes professionnelles représentant celui-ci ainsi que dans les contrats liant les parties prenantes, on retrouve néanmoins la volonté des coachs de se détacher de la *poïésis* pour atteindre une certaine forme de *praxis* n'ayant pour autre but que l'eupraxie du



coaché. Le principe de l'obligation de moyens et non de résultats illustre ce désir. Toutefois, en pratique, la démarche du coaching, bien qu'elle vise l'intérêt du coaché, est soumise à des standards de tarifs horaires élevés, de nombres d'heures de préparation rarement facturées et d'attentes de résultats qui compliquent la relation entre les parties prenantes. Une prestation onéreuse n'est prise en charge dans les organisations que si elle tend vers un objectif énoncé de type *poïésis*. Ainsi le coach doit se plier à l'établissement d'un rapport écrit rendu à la direction ou la hiérarchie en fin de prestation (voir plusieurs étapes de compte-rendu) et son art est alors de ne pas dévoiler le *télos* du coaché, reflétant « ce que veut le sujet énonciateur » (Danton-Boileau, 1991 : 20), tout en justifiant des progrès dans la *poïésis* dont les buts ont été décrits dès le début du coaching et souvent retranscrits dans le contrat de départ. La recherche de la performance sous-tendant toute dépense dans les organisations, le coach n'a souvent comme solution que de travestir le chemin parcouru par le coaché et son *télos* afin de le protéger. De même, un coach peut refuser un contrat ou le rompre en cours de coaching si le *télos* du contrat est le départ, si possible volontaire, du coaché de l'organisation. Si le coach accepte le contrat, il est dans l'obligation de prévenir le coaché et de l'accompagner au mieux dans la négociation des conditions de ce départ et de participer à la transparence entre l'employeur et le coaché.

### 5.3. Le coaching et la démarche psychanalytique

De manière assez étonnante, la dimension de gestion des résistances et du refoulement dans l'inconscient du coaché n'a pas émergé des entretiens. Le mot « névrose » n'est utilisé qu'une fois par les coachs dans leur description des cas de coaching, y compris dans celles qui évoquent des situations difficiles à gérer. Ainsi aucun coach n'utilise le mot « refoulement » et un seul coach (M. D., 55 ans, 10 ans de pratique du coaching) cite le mot « névrose » en indiquant : « ... *les pathologies plus chroniques, bipolaires, les névroses, les pervers... sont incoachables.* ». Cette sélection dans l'observation, y compris par les coachs formés à la psychanalyse a été dictée probablement en grande partie par le « moi moral » des coachs et donc guidée par une volonté de parler de cas réussis de coaching. En l'occurrence, aucun mécanisme de refoulement n'a été décrit comme tel par les coachs alors que ce type de mécanisme est forcément rencontré. Seuls 5 coachs évoquent les notions de transfert et de contre-transfert et parfois de manière inappropriée comme nous l'avons noté précédemment. On peut s'interroger sur ce phénomène en l'expliquant soit par un manque de formation des coachs à la psychanalyse (en effet, sur l'ensemble de coachs interrogés, seulement 4 ont fait état d'une formation ou d'une expérience en psychanalyse), soit par un phénomène d'évitement des problèmes trop profonds (et donc un risque de survoler les névroses sans jamais les résoudre) ou d'un désir de discrétion en lien avec le secret professionnel que pratiquent aussi les psychanalystes.

Une autre analyse possible de ce phénomène tient dans l'apparentée plus aisée du coaching avec les sciences cognitives et comportementales, qui s'appliquent à observer et modifier les comportements plus qu'à questionner les origines des névroses, ce qui correspond mieux au monde des organisations et à

ses attentes orientées résultats. D'ailleurs, une majorité des coachs interrogés affirment pratiquer le coaching orienté solution dans leur démarche. La théorie du coaching orienté solution privilégie l'explicitation des objectifs, des ressources et des moyens pour atteindre l'état désiré à la déconstruction de la chaîne de cause à effet et de la recherche des fautes ou des erreurs. Cette économie dans le dialogue avec le coach dans le coaching orienté solution, explique peut-être son succès et se défend en argumentant que la manière dont le problème s'est construit n'a souvent rien à voir avec la manière de s'en éloigner et donc de trouver des solutions. Cette vision très anglo-saxonne et opérationnelle convient au monde des organisations et procure aux coachs un cadre éthique qui les différencie de la démarche psychanalytique. Leur responsabilité sur ce plan est de recommander un travail avec un psychologue ou un psychiatre si besoin, et d'informer la hiérarchie et le médecin du travail si des problèmes insolubles par le coaching apparaissent.

## 6 Conclusion

Notre travail de recherche s'est focalisé sur la vision des coachs concernant leur intervention dans les organisations, analysée par rapport à la notion d'Aristote de Souverain Bien, entre éthique et bien-être. Notre analyse a permis de dresser un portrait analytique des justifications de leurs actions par les coachs et de leur vision du Bien et des attentes et effets de leurs accompagnements au sein des organisations. À travers l'analyse du discours des coachs nous avons montré que le coaching s'inscrivait dans l'impossibilité de conceptualiser le Bien comme ayant une seule dimension absolue et généralisable, constituant une illustration du paradigme que le Bien « ne saurait être quelque chose de commun, de général et d'un » (Aristote, *Éthique à Nicomaque* : 25), car il s'intéresse à la particularité du coaché, dans son environnement, à son processus de décision et de mise en action et à son vécu du bien-être. De ce fait, le métier du coaching nécessite une vigilance particulière de ses praticiens concernant le respect d'un cadre éthique reconnu permettant la délimitation précise de son champ d'action, de ses moyens et de ses limites afin d'empêcher toute projection du coach sur le coaché et de ne pas tomber dans l'influence et encore moins dans la manipulation ; ceci afin de préserver la vision et l'intégrité du coaché en priorité. Deux dimensions parfois opposées semblent gouverner la démarche d'accompagnement en coaching : l'une qui tient à la nature de la demande du coaché en faisant intervenir des protections inconscientes qui constituent les défenses du coaché et demandent un contrôle des biais pulsionnels « d'évitement, d'impatience ou d'agressivité », pouvant s'exprimer en permanence dans une relation de transfert et de contre-transfert, et l'autre, qui s'exprime dans une construction orientée solution, attendue par les organisations, et respectant un cadre de juste droit, afin de servir des objectifs rationnels et observables d'évolution de comportements.

Le questionnement sur comment les coachs arrivent à résoudre cette tension multiaxiale entre les fins attendues des différentes parties prenantes dans le processus du coaching ne peut pas être entièrement appréhendé dans ce travail de recherche et nécessiterait un approfondissement critique. En effet, notre analyse demande à être complétée par des travaux futurs s'intéressant de manière plus approfondie aux limites morales du coaching, mettant en valeur par exemple, les difficultés que les coachs rencontrent ainsi

que les situations d'intervention qu'ils sont amenés à refuser. En ce qui concerne la praxéologie, les principes qui nous semblent émerger en tant que repères utiles sont la dimension neutre du coach à la fois dans son écoute active et dans sa vigilance à ne pas influencer les décisions du coaché, et l'obligation de moyens et non de résultats qui donne au coaching son caractère humaniste avant tout en le soustrayant de toute notion de rentabilité ou de performance, chères aux organisations. Il apparaît que ces repères éthiques peuvent permettre aux coaches de ne pas céder aux pressions dues à la situation de prestataire de service auprès des organisations, et donc de ne pas se soumettre aux désidératas de celles-ci, elles-mêmes soumises aux règles financières déshumanisées des structures dépassant en taille et en impact l'entendement humain sur le plan individuel. Il apparaît aussi dans ce travail les liens subtils qui perdurent entre la psychanalyse et la démarche d'accompagnement du coaching et à quel point les coaches ont intérêt à se former à celle-ci, ou, du moins, à en connaître les principes, afin de les appliquer à eux-mêmes et à leur démarche. Ainsi, l'expression du désir et son refoulement, présents dans le vécu des coaches par rapport à leur démarche d'accompagnement et aux difficultés qu'ils rencontrent, n'émerge pas suffisamment dans la matière collectée et mériterait des approfondissements en particulier concernant les cas énoncés par les coachés aux coaches et la lecture de ceux-ci.

## Bibliographie

- Aristote (-330). *Éthique à Nicomaque*. Éditions Les Échos du Maquis.
- Arnaud G. (2003) « A coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting. » *Human Relations*, 56(9), p. 1131.
- Berglas, S. (2002) « The very real dangers of executive coaching. » *Harvard Business Review*, Juin 2002, p. 3–8.
- Bonnet, D. (2020), « Mettre en œuvre un processus de transformation au sein des organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantologique ». *Connexion*. 2019 (1), 219.
- Bouillon E. & Paraschiv C. (2019) « Le coaching, un vecteur de changement au sein organisations ? », *Actes du 3eme Workshop Capital Humain*, Bordeaux.
- Cavanagh M. & Grant A. (2017) “The Solutions-focused Approach to Coaching”, *The complete handbook of coaching*. Sage Publications Ltd, p 51–64.
- Danton-Boileau L. (1991) « Sur la notion de Tèlos, de Praxis et de Poiésis », *L'Information Grammaticale*, 51, p. 19-20.
- Freud, S. (1947). *Introduction à la psychanalyse*. Payot.
- Garreau L. & Bandeira-De-Mello R. (2010) « La théorie enracinée en pratique : vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée ? », AIMS 2010, Luxembourg, p. 1 – 19.
- Gautier L. & Husser J. (2013). « Contribution psychanalytique à l'approche des risques psychosociaux liés aux conditions de travail », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1 (n°5), p. 28-42.

- Harribey, J.M. (2018). « Françoise Gollain nous fait découvrir André Gorz au fond et par le menu », *Revue du MAUSS permanente*, 5 mai 2018.
- Jung, C.G. (1956). *Two essays on analytical Psychology*. Cleveland, OH: Meridian.
- Lacan (1966). *Ecrits*. Éditions du Seuil.
- Martinet, A. (2009). « Management Stratégique et Libertés : pour une science noo-politique du concevable. » *Management international*, 13(3), p. 85–98.
- Miné, M. (2010). « Les risques psychosociaux saisis par le droit. » *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 10 (2), p.125-137.
- Moreau, F. (2018). « Devenir coach : un processus émancipatoire ? Une étude des récits de vie de huit coachs externes en appui sur Foucault ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 32(3), p. 26-44.
- Moreau, F. & Vignon, C. (2013) « Désapprendre pour changer de métier ». *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 47, p. 125.
- Persson S. & Rappin B. (2013), « Il était une fois le coaching... », *Humanisme et Entreprise*, 1(311), p. 41-60.
- Persson S. & Rappin B. (2015), « Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 1(15), p. 104-114.
- Rappin, B., 2011, « Le talent du coach. Le New Âge et son influence sur le coaching comme nouveau mode de régulation de la déception sociale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, 18(42), p. 157-169.
- Richard D., 2012, *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*. Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- Rogers C. (1968). *Le développement de la personne*. Éditions Dunod.
- Salman, S. (2008). « La fonction palliative du coaching en entreprise ». *Sociologies Pratiques*, 17(2), p. 43-54.
- Tsaousis I., Nilolaou I., Serdaris N. & Judge T.A. (2007), « Do the core self-evaluations moderate the relationship between subjective well-being and physical and psychological health? » *Personality and Individual Differences*.
- Vian D. (2010), *La perspective d'une rationalité effectuale de l'innovateur : propositions pour un système d'information, soutien à la réflexion des entrepreneurs*. Thèse de doctorat. Télécom ParisTech.

## Chapitre 5 - Étude empirique de la dynamique du changement propre au coaching

« Vous devez être le changement que vous voulez voir dans le monde. » Gandhi

**Article accepté pour une parution en 2021 dans la *Revue Française de gestion* : « Le coaching un vecteur de changement dans les organisations. »**

Cet article, en partant des observations des coachs et des changements qu'ils accompagnent, nous a permis de dégager trois axes de changements, ce dernier étant au cœur des processus du coaching.

Certains coachings sont inscrits dans cet accompagnement au changement dès la commande et peuvent avoir comme objectif officiel *d'accompagner la personne dans tel ou tel changement* ou d'augmenter l'adaptabilité de la personne coachée ou de son équipe dans telle ou telle situation, car le changement est crucial et constant dans le monde des organisations. Ce dernier s'accélère en même temps qu'augmentent les flux de communication et les besoins d'évolution de la majorité des marchés et cette rapidité constitue en elle-même un sujet de coaching de seniors ou d'équipes statiques depuis plusieurs années qui ont pu être épargnées par les lois de la concurrence (un service juridique par exemple).

Le coaching par son accompagnement de la clarification des objectifs à la fois auprès des parties prenantes et dans sa mécanique liés aux objectifs évolutifs du coaché permet de rendre tangible les objectifs selon des critères quantifiables, observables et/ou ressentis en créant la distinction entre ces trois catégories.

Les changements en coaching peuvent être ressentis et évalués. Ainsi, dans notre première catégorie il s'agit de changements espérés ou d'objectifs.

Nous avons choisi les changements dits *observables* en coaching lorsqu'il s'agit de changements tangibles comme ceux comportementaux, de statuts, de fonction, d'entreprise ou dans des résultats pour les deux dernières catégories.

## **Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations ?**

**Éveline Bouillon**, LIRAES, Université de Paris  
45, rue des Saints-Pères, 75006 Paris, France  
[eveline.bouillon@etu.parisdescartes.fr](mailto:eveline.bouillon@etu.parisdescartes.fr)

**Corina Paraschiv**, LIRAES, Université de Paris  
45, rue des Saints-Pères, 75006 Paris, France  
[corina.paraschiv@u-paris.fr](mailto:corina.paraschiv@u-paris.fr)

*Résumé* : À travers une enquête qualitative réalisée auprès de 17 coachs, notre article met en évidence le rôle du coaching en tant qu'élément favorisant une dynamique de changement au sein des organisations. Le coaching sert à accompagner des changements parfois inattendus et pouvant s'éloigner des objectifs de départ fixés par l'organisation. L'intervention du coach favorise la flexibilité intellectuelle, qui se manifeste à travers trois types de changements (de cap, systémique et de cadre), aboutissant à un accroissement de l'adaptabilité au sein des organisations.

*Mots clés* : coaching, organisation, changement, adaptabilité, flexibilité intellectuelle.

### **Coaching, a vector of change within organizations?**

*Abstract*: Based on a qualitative survey conducted among 17 coaches, this paper highlights the role of coaching as an element generating a dynamics of change within organizations. Coaching allows to accompany changes that are

sometimes unexpected and may deviate from the objectives initially defined by the organization. Coach's intervention favors intellectual flexibility, which manifests through three types of change (of direction, systemic and of setting), leading to an increase of adaptability within organizations.

*Key words:* coaching, organization, change, adaptability, intellectual flexibility.

## **INTRODUCTION**

Selon la dernière enquête de PricewaterhouseCoopers<sup>19</sup>, le marché du coaching était estimé à plus de 1,5 milliard de dollars à travers le monde, un chiffre en croissance, dont une part importante correspond au coaching en entreprise. Le contexte mondial actuel, caractérisé par une forte concurrence, des contraintes réglementaires multiples et une normalisation internationale renforcée, accroît la pression sur les entreprises, qui sont soumises à des enjeux de rentabilité et d'efficacité dans l'exercice de leurs activités. Le coaching apparaît comme un outil permettant un accroissement de l'efficacité organisationnelle, les entreprises l'utilisant de plus en plus « comme une intervention visant à améliorer la productivité et la performance de leurs salariés » (Grover et Furnham, 2016, p.1).

L'intervention des coachs dans les organisations a souvent comme vocation d'améliorer la qualité des relations entre les salariés et leur hiérarchie, ce qui représente un enjeu central dans le processus de création de valeur, de créativité et d'innovation (Grant, 2014 ; Bachkirova et al., 2015 ; Persson et Rappin, 2015 ; Bouillon et Paraschiv, 2021). Le coach s'impose donc comme un acteur au service de la valorisation des ressources humaines,

---

<sup>19</sup> [https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary-2.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf)

son rôle étant celui de détecteur, d'observateur, d'accoucheur et de cultivateur des talents et des compétences des personnes coachées.

Le recours croissant des organisations au coaching soulève la nécessité d'un questionnement théorique plus approfondi autour de ce métier, qui se traduit par un développement rapide de la littérature en gestion sur le sujet (Bono et al., 2009 ; Grant, 2014 ; Persson et Rappin, 2015 ; Persson, 2019 ; Bouillon et Paraschiv, 2020). Le coaching est considéré comme « une forme d'accompagnement [...] dont la finalité est la transformation de l'homme » (Rappin, 2013, p. 171). C'est de ce type de changement dont le coach est acteur qui nous préoccupe dans le cadre de ce travail de recherche. La question que nous étudions est la suivante : comment les coachs définissent-ils une intervention réussie au sein des organisations ? Quelle place occupe l'idée de changement dans la conceptualisation de cette réussite ? Quels sont les types de changement que les coachs associent à un coaching réussi ?

Notre travail s'inscrit dans la littérature récente analysant l'efficacité du coaching et ses bénéfices pour les organisations (Bono et al., 2009 ; Grover et Furnham, 2016). Ce courant souligne les apports du coaching en termes de changements (Taylor et al., 2019), restant toutefois très orienté vers l'évaluation de la contribution à la performance organisationnelle (Grant, 2014). La vision du changement qui émerge de ces travaux est souvent axée sur une mesure objective des changements apportés dans une logique comparative (avant/après). Notre recherche se propose d'étudier le champ du coaching d'un point de vue plus qualitatif, afin de comprendre le processus d'action des coachs et leur rôle d'accompagnement d'une transformation durable au sein des entreprises (Grover et Furnham, 2016). Notre analyse ne s'intéresse pas à la mesure observable des changements apportés, ni à une classification exhaustive des types de changements, mais aux dynamiques de changement que les coachs associent à un coaching réussi.



Notre travail s'appuie sur une enquête qualitative menée auprès de 17 coachs. L'étude du coaching se fait donc au travers du regard des coachs, regard exogène d'un métier forgé sur l'observation des besoins des organisations. En se fondant sur les expériences vécues par les coachs, notre étude permet d'analyser les situations de coaching considérées comme réussies afin d'identifier comment s'articule la notion de changement et quelles sont les dynamiques de changement observées.

Nos résultats enrichissent la littérature préexistante sur le coaching dans plusieurs directions. Tout d'abord, nous montrons qu'un coaching réussi accompagne souvent des changements de cap importants entre le début du coaching, occasion de clarifier les objectifs de départ énoncés par l'organisation, et la fin du coaching. Ainsi, les objectifs initiaux sont souvent considérés comme surpassés, de nouveaux objectifs émergeant dans le processus de coaching. Ensuite, notre étude souligne la dimension systémique de l'intervention du coach, qui agit à la fois sur le manager et sur l'équipe, en accompagnant des réglages des flux de communication dans une évolutivité induite par le déroulement processuel du coaching. Enfin, notre analyse montre que la décision de changement de poste dans le cadre de la structure existante ou de départ vers une nouvelle structure fait partie des résultats émergents accompagnés par le coach. Ces trois résultats semblent montrer que le coaching encourage la flexibilité intellectuelle au sein des entreprises, souvent de manière créative. Ces dynamiques de changement sont susceptibles d'avoir un impact positif à long terme sur la satisfaction au travail, l'équilibre et le bien-être des salariés (Bouillon et Paraschiv, 2020 ; Ayadi et al., 2019), favorisant une meilleure collaboration entre les personnes et une meilleure prise en compte des spécificités et des attentes de chaque individu par rapport à son travail.

## **LE COACHING AU SEIN DES ORGANISATIONS**

### **Le coaching comme une intervention visant l'accompagnement au changement**

L'approche épistémologique du coaching s'inscrit dans l'interactionnisme symbolique qui se fonde sur les travaux de l'école de Palo Alto, parmi lesquels on peut rappeler ceux de Gregory Bateson sur la double contrainte mobilisée en coaching en situation de dilemme ou de décision à prendre entre des « non-choix », ou l'outil des niveaux logiques de Robert Dilts (2003), permettant d'augmenter la capacité d'apprentissage et de changement du coaché grâce à un alignement de sa logique intrinsèque. Carl Rogers (1968) est directement à l'origine du cadre bienveillant mis en place en coaching et de la confiance accordée à la personne coachée au sujet de sa capacité d'évolution et d'adaptation à son environnement.

Dans la littérature en gestion, le coaching apparaît comme un « dispositif de gouvernement de l'exception favorisant les processus de désobjectivation » dans les organisations (Persson et Rappin, 2015). Selon Persson (2019), cette intervention vise un « accroissement des capacités des individus », ce qui renvoie implicitement à l'idée de transformation et de changement. Le coaching peut ainsi se définir comme « processus de développement humain qui implique une interaction structurée et orientée, fondée sur l'utilisation des stratégies, outils et techniques appropriés afin de promouvoir un changement souhaitable et durable bénéfique au coaché et, potentiellement, aux autres parties prenantes » (Bachkirova et al., 2014, p. 1). Dans cette seule définition, des notions comme « processus », « promouvoir » et « changement », mais aussi des mots tels que « développement personnel » ou « accompagnement » dessinent le paradigme du coaching autour de sa préoccupation processuelle, « l'accompagnement au changement », l'ensemble des termes employés suggérant, en effet, une idée de mouvement. La littérature sur le processus de transformation au sein des organisations souligne la dimension énantologique que le coach doit gérer, liée à

des forces opposées telles que le bien et le mal, la mobilité et l'immobilité, l'individuel et le collectif, cette dernière distinction étant retenue pour structurer notre réflexion théorique.

### **Le coaching comme accompagnement au changement de l'individu, visant une émergence de ressources, talents et compétences**

Analyser le coaching au sein des organisations renvoie, avant tout, à sa dimension de valorisation de l'humain à une échelle individuelle (Belghit et Trébucq, 2016). Selon Taylor et al. (2019), le changement subi par un individu suite à un processus de coaching peut se définir comme « une modification dans la conception de soi et/ou de ce que l'on veut, jusqu'au point où l'individu met en place une transformation autodirigée de ses attitudes, de sa motivation et/ou de son comportement ». Le changement apporté par le coach (Bachkirova et al., 2014) se caractérise par son caractère intentionnel (*desired change*) et par son effet dans le temps (*sustained change*), le coaching étant à la recherche d'un changement souhaitable et durable de « ce qu'on est » et/ou de « ce qu'on veut être ». Taylor et al. (2019) soulignent la nécessité pour le coach d'accompagner l'émergence du processus motivationnel en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination de soi, selon laquelle les individus essaient d'intégrer leurs expériences et agir afin de créer un soi cohérent. En cherchant à faire émerger de nouvelles ressources inexplorées du coaché ou à mieux utiliser celles existantes, le coach contribue à la mise en lumière des compétences du coaché dans sa propre conscience, mais aussi aux yeux de l'organisation (Bouillon et Paraschiv, 2020). Persson (2019) illustre l'importance du « négatif » dans une démarche de coaching, dont la prise en compte peut s'avérer un important déclencheur de changement.

### **Le coaching comme accompagnement au changement des groupes, en tant qu'intervention au service du management**

L'intervention du coach dans les organisations revêt non seulement une dimension individuelle, mais aussi une dimension collective. Hackman et Wageman (2005, p. 269) définissent le coaching des équipes comme « une interaction directe avec une équipe qui vise à aider les membres à utiliser d'une manière coordonnée et adaptée aux tâches, leurs ressources collectives, afin d'aboutir à la réalisation d'un travail d'équipe ». Une branche établie de la littérature sur le coaching vise à spécifier les conditions d'efficacité et de pertinence du coaching en tant qu'outil ou processus de management d'équipe (Persson et Rappin, 2015). Cette approche est à mettre en perspective avec les approches traditionnelles de conduite de changement en management. Ces courants (les approches psychosociologiques, politiques ou l'approche du développement organisationnel) visent à gérer et accompagner les changements indispensables au sein des organisations dans un contexte de pression compétitive, de gestion d'évènements imprévus ou de développement des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle (Deveaux et Paraschiv, 2004 ; Paraschiv, 2004), tout en soulignant la résistance au changement, vue souvent en termes négatifs, comme un signe d'échec ou comme un problème qui doit être éliminé ou contrôlé (Fatien Diochon et Lovelace, 2015). Dans ce contexte, les coaches apparaissent comme des agents de changement, pouvant œuvrer efficacement pour un meilleur fonctionnement des équipes.

### **Approfondir la recherche sur les dynamiques de changement favorisées par le coaching**

Au regard de notre revue de littérature, le changement, qu'il soit individuel ou collectif, apparaît comme la matière première du coaching (Taylor et al., 2019). Toutefois, les travaux empiriques s'intéressant aux types de changements apportés dans un cadre organisationnel restent encore peu nombreux et orientés souvent vers une mesure observable de l'intervention du coach et de sa performance (Grover et Furnham, 2016). Bono et al.

(2009) analysent les changements pour le coaché, parmi lesquels l'apprentissage (changement sur le plan des acquis et des compétences) et les changements d'attitudes. Cloët et Vernazobres (2012) s'intéressent aux différentes phases entrepreneuriales, en différenciant les changements énoncés par les coachs et ceux énoncés par les prescripteurs de coaching. En se focalisant sur le coaching au service du management, Grant (2014) identifie des changements individuels (processus de réflexion, compétences de management, atteinte des objectifs) et collectifs (meilleure communication organisationnelle, augmentation de la confiance au sein de l'équipe) dans un contexte professionnel, mais aussi des changements extra-professionnels (équilibre vie privée/vie professionnelle, relations familiales, image de soi, satisfaction de vie). Sur la base d'une méta-analyse de la littérature anglo-saxonne, Boysen et al. (2018) soulignent, parmi les bénéfices du coaching, l'amélioration du travail en équipe, de l'engagement des salariés et des services aux consommateurs. Ces auteurs insistent tous sur le nombre encore très limité d'études qualitatives (autres que les études de cas) portant sur les dynamiques de changement et analysant le point de vue des coachs sur leur pratique. Ces études semblent pourtant nécessaires pour compléter la vision actuelle dominante dans la littérature, focalisée sur la mesure de l'efficacité du coaching. De plus, la littérature sur la performance du coaching et ses résultats sur le plan du changement organisationnel est quasi exclusivement anglophone, en dépit d'une littérature française sur le coaching en forte croissance (Fatien Diochon et Lovelace, 2015 ; Fatien Diochon et Nizet, 2019 ; Bouillon et Paraschiv, 2020 ; Persson et Rappin, 2015 ; Persson 2019).

Dans ses travaux, Rappin (2013) souligne l'importance d'aborder l'analyse du coaching dans une vision cybernétique de l'organisation, en tant qu'organisme cherchant en permanence à retrouver sa stabilité dans le changement. La description des contraintes exercées sur un système complexe inspire de nombreux outils en coaching qui ont pour objectif non pas de guider le coaché vers une relation linéaire de causalité, mais de rechercher

une multifinalité évolutive et adaptative, à travers un questionnement sur les ressources manquantes, sur le moyen de les trouver ailleurs et sur ce qui pourrait changer la situation en mieux (Rappin, 2013). C'est cette dynamique de changement dont les coachs sont témoins et qu'ils essayent de favoriser qui nous préoccupe et qui motive notre travail. Notre objectif est donc d'étudier l'articulation entre la réussite du coaching et la dynamique de changement observée, en se focalisant sur le regard des coachs sur leur pratique.

## **ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS**

Notre revue de littérature a mis en évidence le rôle d'accompagnement au changement attribué au coaching, tout en soulignant la nécessité d'une analyse empirique plus approfondie. Dans le but de mieux comprendre les types de changement favorisés par un coaching réussi, nous avons mené une étude qualitative sous forme d'entretiens avec des coachs (voir encadré 1). L'avantage du recours à cette méthode de collecte de données est de laisser aux coachs la liberté d'exprimer leur point de vue sur leurs interventions sans s'enfermer dans une nomenclature de changement préétablie. Le traitement des données a été basé sur une analyse de contenu. Après une lecture flottante (phase 1) qui a permis de se familiariser avec les propos des coachs, nous avons procédé à une analyse systématique (phase 2) impliquant à la fois une lecture verticale (analyse du discours de chaque répondant) et horizontale des données (analyse des propos de tous les individus par rapport à un thème donné), suivie par une phase d'interprétation et de validation des résultats (phase 3).

### **Encadré 1. Méthodologie de collecte de données**

La collecte de données a été réalisée en français en 2016. Des entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure ont été menés auprès de 17 coachs. Pour recruter les participants, nous nous sommes adressés à des organisations professionnelles qui ont relayé l'offre de participation dans leurs réseaux. L'étude a été menée auprès de coachs âgés de plus de 35 ans et pratiquant le coaching depuis au moins cinq ans. Ces deux critères visaient à s'assurer que les personnes interrogées avaient une expérience suffisamment riche de coaching au sein des organisations. Les répondants, âgés de 39 et 71 ans, ont déclaré plus de 11 ans de pratique du coaching en moyenne (avec plus de 15 ans pour environ un tiers d'entre eux). Les grands thèmes abordés lors de l'entretien portaient sur le mode d'évaluation de la réussite d'un coaching, les critères en termes de changement utilisés pour évaluer cette réussite et les difficultés rencontrées dans la pratique du coaching. Le risque d'un éventuel biais de désirabilité sociale affectant nos résultats est donc réduit, car notre étude ne se focalise ni sur la mesure de la réussite en coaching, ni sur la mesure des changements opérés, mais sur les dynamiques de changement décrites par les coachs.

Nos résultats montrent que la définition d'un coaching réussi par les coachs repose sur l'atteinte des objectifs définis dans le contrat tripartite, qui dépend, à son tour, de l'énonciation préalable des résultats attendus. Les coachs prennent un soin particulier à accompagner la clarification de la définition des objectifs organisationnels et personnels prioritaires, ainsi que la mise en place de critères de réussite. Toutefois, nous observons des nuances dans les propos des coachs : les types d'objectifs définis en début de coaching peuvent ainsi évoluer ou être supplantés par des demandes cachées. De nouveaux objectifs guidant l'intervention du coach émergent donc tout au long du processus du coaching. Lorsque le terme « objectif » est employé par les coachs, ceux-ci font référence, en fonction

du contexte, soit aux objectifs du contrat tripartite, soit aux objectifs du coaching dans la relation directe avec les coachés. On voit ainsi apparaître, dans la lignée des travaux de François Jullien (Persson, 2019), un écart souvent verbalisé par les coachs, entre les objectifs du contrat officiel (tripartite) et ceux qui apparaissent au fur et à mesure de l'évolution du coaching, ce que les coachs appellent la demande cachée.

La notion de changement apparaît comme centrale dans la définition d'un coaching réussi, comme illustré par les propos du Répondant 15, selon lequel une intervention réussie implique « *un changement parce qu'à travers le processus de coaching, la personne va découvrir des choses sur elle-même, elle va de temps en temps pratiquer des nouveaux regards, des nouvelles postures, et donc elle va avoir de nouveaux apprentissages qui vont amener des changements. Après, c'est un matériau qu'elle va exploiter ou pas, ça ne dépend que d'elle. Néanmoins, je garantis un changement pour la personne, plus ou moins visible à l'extérieur et pas souvent le changement attendu par les autres* ». Il est intéressant de noter que les coachs assument leur focalisation en tout premier lieu sur la mise en place d'un changement répondant aux besoins du coaché, parfois au détriment des changements attendus par les autres acteurs impliqués (« *pas souvent le changement attendu par les autres* »). Nos résultats permettent de retracer les processus de valorisation individuelle grâce au coaching qui accompagne le coaché à découvrir, prendre conscience, nourrir sa réflexivité, faire des choix, s'engager, et agir, mais aussi à identifier des situations d'expression de compétences et de talents, et d'en déterminer les conséquences positives (ressenti de la personne, augmentation de la confiance en soi, assertivité, changements dans des comportements observables ou des actions concrètes, résultats observables ou ressentis...). Le Répondant 16 explique cette dynamique de changement qui s'opère à trois niveaux, perceptuel, attitudinal et comportemental : « *Le résultat classique c'est un changement de perception de soi, de sa vie et de son entourage qui engendre un changement d'attitude et de comportement... Elle prend*



*conscience de certaines choses et elle adapte, elle ne se vit plus de la même façon. C'est ça, quand la personne bouge, quand quelque chose bouge dans la personne, sa façon d'être, de vivre et de se comporter change, elle se vit mieux, elle est de plus en plus alignée à son essence. »*

Le coaching apparaît, au regard des coachs, comme un vecteur de changement organisationnel trouvant son origine première dans une évolution des personnes coachées. Notre étude fait émerger trois dynamiques de changement associées à la réussite de l'intervention du coach dans un contexte organisationnel, les changements de cap (caractérisés par une évolution des finalités attendues du coaching), les changements systémiques (liés à l'organisation du travail et au comportement de l'équipe et du manager) et les changements de cadre (correspondant à la décision de mobilité qui se traduit par un changement de poste ou une décision de départ vers d'autres structures). Ces trois dimensions complémentaires de changement s'intègrent dans une vision cybernétique de l'organisation, en tant que système en mouvement continu. Les deux premières sont à mettre en lien avec la valorisation de l'individu et de l'équipe dans le cadre de la structure organisationnelle actuelle. La troisième fait référence à une décision de rupture par rapport à l'environnement organisationnel actuel de l'individu. La mise en place d'une dynamique de mobilité semble nécessaire lorsque le coaching fait émerger un décalage entre l'individu coaché et le cadre dans lequel il est amené à évoluer. Ces trois dynamiques de changement associées à la réussite du coaching seront développées ci-dessous.

### **Les changements de cap : évolution dans la dynamique directionnelle**

Les coachs évoquent souvent le fait que les objectifs déterminés au départ en réunion tripartite par l'organisation, le coaché et le manager sont souvent dépassés ou transformés au cours du coaching, pour aboutir à des résultats différents de ceux envisagés au départ. L'un

des critères de réussite du coaching est, d'ailleurs, lié au fait que la définition des résultats attendus ait évolué, les objectifs fixés au départ étant même parfois oubliés. Ainsi, pour le Répondant 11, un coaching réussi « *c'est quand je sens que la personne s'est acceptée telle qu'elle est avec ses forces, mais aussi ses angles morts qu'elle a découvert en cours de route et avec lesquels elle est capable de vivre* ». Le Répondant 1 complète cette vision : « *Parfois la réussite du coaching c'est quand la personne dit 'Je t'ai dit que je voulais déléguer et ce n'est pas vrai, car je veux être indispensable, c'est ma sécurité d'emploi.' Au moins c'est cohérent qu'elle arrête de dire qu'elle veut déléguer et il y a un coût à payer pour ça.* ». Ce type de réflexion des coachs montre un mécanisme tout à fait propre au coaching qui fait que la personne coachée évolue pendant l'accompagnement, ce qui peut la conduire à choisir une autre direction, qui n'était pas envisageable ou qui s'avère contraire à ce qu'elle croyait rechercher en début de coaching. Le Répondant 6 explique son intervention qui vise à ouvrir de nouvelles directions lorsque celles envisagées au départ conduisent à des situations de blocage : « *On a fait toutes les actions qu'on peut faire dans le périmètre, et ce n'est pas possible alors on demande d'ouvrir et d'avoir une vision plus haute, plus large. C'est déjà un beau résultat que la personne ne s'enferme pas dans le système et qu'on dise non à la situation courante et qu'on aille chercher les ressources ailleurs* ». Ces propos du coach illustrent l'intégration des facteurs subjectifs qui sont bienvenus dans le coaching, perçus comme des moteurs de changements et des leviers, et non pas comme des freins au changement.

### **Les changements systémiques : évolution dans la dynamique systémique**

Notre étude illustre également la dynamique de changement déclenchée par le coaching, lorsque ce dernier concerne des équipes ou des managers à qui on demande de s'adapter et de progresser dans divers contextes organisationnels. Le Répondant 3 développe sa vision d'une intervention réussie : « *Quand c'est un coaching en équipe, il y a vraiment un*

*gain en efficacité de chaque individu, qui va avoir aussi une répercussion sur le travail en équipe : plus d'efficacité, plus de clarté dans la communication, plus de respect des uns et des autres, la valorisation des spécificités de chacun dans le travail, l'établissement des justes relations entre les individus. Une meilleure posture du manager parce qu'il y a le respect de chacun de ses collaborateurs. »*. Les propos du Répondant 4 complètent cette vision en insistant sur l'importance de faciliter la communication au sein de l'équipe : *« Je vois des super-progressions au niveau de mes directeurs. Mon rôle comme facilitatrice de coaching est d'amener le groupe à coacher la personne. Comme si je supervise un grand processus de coaching, et les résultats sont continuellement atteints ou surpassés et c'est un coaching de trois heures et de très beaux déclics se font »*. Le Répondant 12 insiste sur l'importance de favoriser la prise de recul du manager sur son positionnement : *« Un directeur de projet que j'ai eu en coaching, car très gros projet international et il n'arrivait pas à prendre du recul et il était trop terrain, trop expert, c'était un coaching de positionnement, et le résultat c'est qu'il a réussi à mettre en place des actions pour coordonner la cohésion de sa grande équipe et il a réussi, sur son rôle de dirigeant, cadre exécutif, à travailler son rôle. »* Le coach rajoute *« Ce n'était pas sa demande initiale qui était sur l'équipe. »*

Il apparaît à travers les discours liés au coaching d'équipe que, là aussi, les coachs parlent de dépassement en termes de résultats (*« les résultats sont continuellement atteints ou surpassés »*) ou d'évolution des attentes (*« ce n'était pas sa demande initiale »*). La notion de changement apparaît clairement (*« de très beaux déclics se font »*), ainsi que celle de la complexité des interdépendances (*« il a réussi à mettre en place des actions pour coordonner la cohésion de sa grande équipe »*, *« il y a vraiment un gain en efficacité de chaque individu, qui va avoir aussi une répercussion sur le travail en équipe »*). On voit aussi émerger les critères que les coachs utilisent pour juger du bon fonctionnement des équipes et les solutions apportées par le coaching à ce niveau (*« plus d'efficacité, plus de clarté dans la*

*communication, plus de respect des uns et des autres, la valorisation des spécificités de chacun dans le travail, l'établissement des justes relations entre les individus »*). Cette orchestration s'effectue en intégrant au raisonnement rationnel des émotions associées qui guident la personne vers une pensée plus globale, plus instinctive et l'aident à faire des choix dans une vision avec recul. De même, « *la valorisation des spécificités de chacun dans le travail* » induit une gestion de l'observation des différences et un travail d'hommage de chacun au sein de l'équipe. Les notions de « *respect* » et d'« *établissement de justes relations* » sous-entendent une volonté d'atteindre une satisfaction de chacun au sein du groupe.

### **Les changements de cadre : mise en place d'une dynamique de mobilité**

Les changements accompagnés par les coachs ne sont pas toujours ceux d'apparence sécurisante. Certains coachings aboutissent ainsi à une décision de changement de poste ou d'entreprise. Ainsi, le Répondant 17 explique : « *La réussite peut être des départs. Quand je vois des femmes extrêmement coincées dans leur job, mon analyse, que je me garde bien de faire, c'est « Qu'est-ce que tu fais là ? »*. Et qu'elles me disent « *J'ai décidé de voir ailleurs !* ». Reprise en main de leur destin... Dans le respect des organisations, je n'ai aucun souci qu'ils se barrent », alors que le Répondant 15 donne l'exemple d'« *une personne qui a changé de poste. En 5 séances, elle avait un nouveau contrat. Je suis tombée des nues moi-même tellement c'était efficace.* » Pour les coachs, ce type de changement de poste ou de structure s'accompagne comme les autres types de changement, en respectant l'écologie de la personne et du système, c'est-à-dire en validant que le coaché prenne une série de décisions raisonnées. Le coach se garde de pousser le coaché à prendre une décision risquée (« *mon analyse, que je me garde bien de faire, c'est « Qu'est-ce que tu fais là ? »*»), mais il accompagne la maturation de la décision, l'un des objectifs fondateurs du coaching étant la

« *reprise en main de leur destin* ». Dans ce genre de situation, la décision étant prise, les choses peuvent aller vite et même surprendre le coach (« *Je suis tombée des nues moi-même tellement c'était efficace* »). L'évocation « *des femmes extrêmement coincées dans leur job* » montre que le coaching intègre les notions de souffrances au travail et que les émotions associées sont bienvenues dans l'analyse de la situation par le coaché.

À travers les situations de changement (de cap, systémique ou de cadre) évoquées, on observe une augmentation de la flexibilité intellectuelle, qui aboutit à l'émergence d'évolutions concrètes au sein des organisations, accompagnées par la démarche du coaching. L'analyse des discours révèle la mise en place d'un processus d'adaptabilité aux situations et aux changements organisationnels qui, au lieu d'être subis, suscitent les choix des personnes coachées qui décident et agissent.

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

### **Contributions théoriques**

#### *Un coaching réussi favorise l'augmentation de la flexibilité intellectuelle*

Notre travail de recherche a permis de montrer qu'un coaching réussi représente, dans la vision des coachs, un vecteur de changement organisationnel, participant activement à la mise en place d'une dynamique visant la valorisation des compétences individuelles et collectives au sein des entreprises. Alors que Persson et Rappin (2015, p. 105) caractérisaient déjà le coaching par son positionnement adaptatif, en affirmant que « cette pratique d'accompagnement est mobilisée en vue de l'adaptation des individus à un contexte en perpétuel changement », nos résultats complètent cette vision en soulignant les dynamiques de changement (directionnelle, systémique et de mobilité) favorisées par les coachs et les mécanismes de changement associés, qui apparaissent comme étant fondés sur une

augmentation de la flexibilité intellectuelle. Selon Belghit et Trébucq (2016, p. 150), la flexibilité intellectuelle fait référence « à la capacité d'adaptation d'un individu à son environnement (flexibilité adaptative) et renvoie à la capacité d'un individu à trouver des solutions [lorsqu'il est] mis en présence d'ambiguïté ou de complexité (flexibilité cognitive) ». Cette notion est liée à la créativité et comprend à la fois l'écoute, la capacité d'analyse et les échanges dans un groupe.

Pour les coachs interrogés, un coaching réussi est apparu comme un coaching qui permet de révéler, de confirmer ou de stimuler les compétences des coachés et augmenter leur capacité d'adaptabilité face à un environnement incertain, en favorisant le changement de posture, la remise en question, l'ouverture du champ des possibles et la prise de recul par rapport aux difficultés. Ces éléments figurent parmi les dimensions de la flexibilité intellectuelle soulignées par Belghit et Trébucq (2016), dont la gestion est apparue comme un enjeu majeur de l'intervention du coach. Un coaching réussi favorise l'adaptabilité du coaché, tout en cherchant son autonomisation et en l'amenant à construire ses décisions et actions sur un savoir autofinalisé. La flexibilité intellectuelle accompagnée par le coaching pourrait jouer un rôle important en lien avec la notion de travail augmenté prônée par les organisations, liée au développement de l'intelligence artificielle (Deveaux et Paraschiv, 2004 ; Paraschiv, 2004). Cette adaptabilité augmentée pourrait être elle-même fruit et cause de changements attendus par l'entreprise, changements que le coach peut accompagner dans une boucle vertueuse.

*Un coaching réussi favorise une dynamique directionnelle, systémique ou de mobilité*

L'image du coaching qui se dégage de notre travail implique une multitude d'acteurs et s'inscrit dans une perspective temporelle liée à l'objectif de mise en place d'un changement durable pour les personnes coachées. Le coach doit trouver un équilibre entre les attentes

souvent différentes d'un ensemble large d'acteurs organisationnels. Cette tâche n'est pas aisée, car des multiples objectifs interconnectés coexistent, liés à la rentabilité et l'efficacité organisationnelle, aux attentes affichées de l'organisation qui met en place le processus de coaching, aux besoins de développement de la personne coachée, à la culture d'entreprise ou à la gestion de la diversité. Nos résultats montrent qu'un coaching réussi se caractérise par la recherche d'un équilibre entre ces différents enjeux, à travers la mise en place de trois dynamiques de changement, directionnelle, systémique et de mobilité, que les coachs accompagnent.

L'intervention du coach s'apparente à un accompagnement de la dynamique directionnelle au sein de l'organisation, le coach ayant un rôle actif dans la clarification des résultats attendus, souvent imprécis en début du coaching. Selon Grant (2014), les organisations font souvent appel au coaching dans l'attente de résultats concrets et observables. Ainsi la recherche de critères et de moyens d'évaluer l'atteinte des objectifs, la révision de ces mêmes objectifs et leur évolution font partie des méthodes que le coach fournit au coaché pour lui apporter la souplesse et l'adaptabilité nécessaires, qui constituent des formes de flexibilité intellectuelle attendues dans un contexte organisationnel.

Concernant la dynamique systémique, nos résultats mettent en évidence que le coaching agit au sein des équipes, comme un instigateur de tolérance dirigée, voire de compassion, générant moins de stress et donc plus d'espace pour l'expression de la créativité, des initiatives personnelles et donc d'un leadership durable, tout en accompagnant l'émergence des compétences managériales et gestionnaires. Concrètement, le coaching intervient dans la construction de meilleures relations entre les collaborateurs, apportant ainsi une aide précieuse dans la construction d'un cadre de travail plus engageant et stimulant. Le salarié est incité à s'adapter à son poste, mais aussi à le façonner à sa mesure afin de forger

son rôle dans une dynamique systémique en étant acteur de sa position dans le système, mais aussi de ses relations avec ses collègues.

Le coaching peut aussi aboutir à une dynamique de mobilité, caractérisée par des départs vers d'autres postes et structures. Les propos des coachs suggèrent que ces départs sont nécessaires pour l'organisation et qu'ils peuvent contribuer à une augmentation du bien-être individuel et collectif dans un contexte professionnel (Ayadi et al., 2017, 2019 ; Bouillon et Paraschiv, 2020). Lorsque la personne coachée prend conscience, grâce au travail réflexif accompagné par le coach, qu'elle n'est pas à la bonne place, elle peut devenir proactive du changement au lieu de le subir. Ces départs permettent de désamorcer des situations de tension et d'accompagner la personne coachée vers un autre cadre de travail, plus cohérent par rapport à ses besoins, ses désirs profonds, sa personnalité et ses valeurs.

### **Implications managériales**

Nos résultats ont de nombreuses implications managériales, à la fois pour les entreprises et pour les coachs. Les organisations définissent souvent leurs objectifs opérationnels prioritaires liés au coaching de manière imprécise ou partielle, probablement en raison de la nature complexe et multidimensionnelle des changements auxquels elles doivent faire face, d'où la difficulté de définir et choisir ce qu'il faut changer en priorité. L'efficacité des processus de coaching pourrait être augmentée en faisant intervenir les coachs dans des étapes plus en amont, afin d'identifier mieux à quel moment et sous quelle forme une intervention serait la plus efficace. La présence des coachs au sein des comités de direction, par exemple, pourrait favoriser des décisions plus en faveur des ressources humaines, accompagnant le travail de cohérence et les arbitrages nécessaires qui s'imposent à ce niveau.

Concernant les coachs, notre étude illustre la nécessité d'une formation continue, régulière et innovante, permettant de maîtriser plusieurs outils et de les combiner en fonction



des besoins de plus en plus complexes auxquels les organisations doivent faire face. Sur la base de nos résultats, nous préconisons, pour les coachs, une ouverture régulière vers de nouvelles formations et certifications avec l'objectif de maîtriser, au-delà des techniques classiques (l'analyse systémique, l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique, les sciences du management et la psychopédagogie), des techniques nouvelles visant à stimuler la flexibilité intellectuelle des personnes coachées (la méditation, l'art thérapie, la créativité, l'orientation solution permettant d'intégrer l'intérêt, l'accueil et l'encouragement d'une profusion d'idées et d'expérientiels nouveaux sans jugements). Cette démarche active permettant le développement de la boîte à outils opérationnelle d'accompagnement du changement du coach semble indispensable pour que son travail perdure, s'affine et obtienne l'efficacité évolutive attendue par les organisations. Pour les entreprises, ce critère de formation continue du coach pourrait constituer un moyen de sélection afin de choisir les coachs qui nourrissent leur propre flexibilité intellectuelle et qui sont donc plus susceptibles de développer l'adaptabilité de leurs clients.

Une autre implication intéressante de nos résultats concerne le besoin de renforcer la formation à la négociation du coach, qui peut avoir à guider son client dans des situations forcées de négociation. Des outils tels que le dialogue en situation de conflit potentiel ou de divergences d'objectifs, la communication non violente pour exprimer des enjeux émotionnels, les techniques de prise de décision consensuelle, le questionnement orienté solution peuvent s'avérer utiles pour mieux accompagner les personnes coachées.

### **Pistes de recherches futures**

De nombreuses pistes de réflexion intéressantes pour la recherche future sur le coaching découlent de ce travail. Notre étude exploratoire s'est concentrée exclusivement sur l'opinion des coachs et leur regard sur leur pratique. Une analyse plus complète, impliquant à

la fois les coachs et les personnes coachées, pourrait permettre de comparer les deux points de vue. Une approche fondée sur l'observation de séances de coaching semble intéressante pour apporter des éléments d'information complémentaires, de type processuel. D'autres prolongements intéressants de notre étude sont envisageables, comme la mise en place d'une phase quantitative pour confirmer les dynamiques de changement liées au coaching mises en évidence dans notre étude, ou l'enrichissement de l'échantillonnage théorique en revisitant certaines notions émergentes relatives à l'impact plus spécifique du coaching sur le bien-être au sein des entreprises (Ayadi et al., 2019), ou sur les processus de créativité. Par ailleurs, notre étude s'est focalisée uniquement sur la réussite en coaching. Un regard plus critique, visant à analyser les situations d'échec, pourrait représenter un complément intéressant de nos résultats. Ces types de travaux permettraient de mieux cerner l'impact du coaching en tant que vecteur de changement organisationnel, aboutissant à un accroissement de l'adaptabilité, indispensable dans le milieu mouvant des organisations.

## **Bibliographie**

- Ayadi N., Paraschiv C. & Vernet E. (2019) « Vers un référentiel théorique interdisciplinaire du bien-être individuel », *Revue Française de Gestion*, 281(4), p. 43-56.
- Ayadi N., Paraschiv C. & Vernet E. (2017) "Increasing consumer well-being: Risk as potential driver of happiness", *Applied Economics*, 49(43), p. 4321-4335.
- Bachkirova T., Cox E. & Clutterbuck D. (2014) « Introduction », dans Cox E., Bachkirova T. & Clutterbuck D., *The Complete Handbook of Coaching*, London, SAGE. p. 1-20.
- Belghit A.G. & Trébucq S. (2016) « Proposition d'une mesure du capital humain : entre comportement organisationnel, compétence et créativité », *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 202(2), p. 145-165.
- Bono J.E., Purvanova R.K., Towler A.J. & Peterson D.B. (2009) "A Survey of Executive Coaching Practices", *Personnel Psychology*, 62(2), p. 361-404.
- Bouillon E. & Paraschiv C. (2020) « Le Souverain Bien en coaching : Bien-être versus éthique », *Revue Psychanalyse & Management*, À paraître.
- Boysen S., Cherry M., Amerie W. & Takagawa M. (2018) "Organisational Coaching Outcomes: A Comparison of a Practitioner Survey and Key Findings from the

- Literature”, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), p. 159-166.
- Cloët H. & Vernazobres P. (2012) “La place du coaching dans l’accompagnement de l’entrepreneuriat : L’évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon”, *Management et Avenir*, 53(3), p. 121-141
- Deveaux L. & Paraschiv C. (2004) “Révolution ou évolution commerciale ? Le rôle des agents intelligents sur l’Internet”, *Revue Française de Gestion*, 152(5), p. 7 – 34.
- Dilts R. (2003) *From Coach to Awakener*, USA, Meta Publications.
- Fatien Diochon P. & Lovelace K. (2015) “The Coaching Continuum. Power Dynamics in the Change Process”, *International Journal of Work Innovation*, 1(3), p. 305-322.
- Fatien Diochon P. & Nizet J. (2015) “Ethical Codes and Executive Coaches: One Size Does Not Fit All”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), p. 277-301.
- Grant A.M. (2014) “The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change”, *Journal of Change Management*, 14(2), p. 258–280.
- Grover S. & Furnham A. (2016) “Coaching as a Developmental Intervention in Organizations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It”, *Plos One*, 11(7), p. 1-41.
- Hackman J.R. & Wageman R. (2005) “A Theory of Team Coaching”, *Academy of Management Review*, 30(2), p. 269-287.
- Paraschiv C. (2004) *Agents intelligents pour un nouveau commerce électronique*, Paris, Hermès Lavoisier.
- Persson S. & Rappin B. (2015) “Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH”, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 1(15), p. 104-114.
- Persson S. (2019) “De l’importance du négatif pour un coaching en conscience à la lueur des travaux de François Jullien”, *Revue Européenne de Coaching*, Hors-série (octobre).
- Rappin B. (2013) “Essai philosophique sur les origines cybernétiques du coaching”, *Communication & Organisation*, 43, p. 165-182.
- Rogers C. (1968) *Le développement de la personne*, Paris, Dunod.
- Taylor S.N., Passarelli A.M. & Van Oosten E.B. (2019) “Leadership Coach Effectiveness as Fostering Self-Determined, Sustained Change”, *The Leadership Quarterly*, 30(6), p. 101313.

## Chapitre 6 - Étude empirique de l'éthique du coaching

« Je m'agite dans ce dilemme : être moral ; être sincère. » André Gide. (1892). *Journal*.

### **Article en cours de soumission: « Le coaching témoin des difficultés éthiques en entreprise. Mise en lumière d'un paradoxe. »**

Cet article est construit sur l'observation dans les propos des coachs d'un paradoxe sur le plan éthique : 17 coachs sur 25 affirment *ne pas rencontrer de problèmes éthiques* ou *en rencontrer peu* puis, lorsque le questionnement de notre étude entre dans les détails en proposant aux coachs de raconter des difficultés vécues, alors 100% des coachs sont capables de citer des problèmes éthiques. En tout 209 problématiques sont citées par les coachs.

Devant cette profusion et ce paradoxe, notre premier objectif consiste en la construction d'une typologie de problèmes éthiques rencontrés par les coachs, afin de créer des catégories donnant du sens au vécu des coachs en offrant une visibilité organisée des problèmes éthiques cités par les coachs dont le détail est présenté en Annexe 7.

Notre deuxième objectif est de comprendre comment ce paradoxe peut exister.

Le troisième objectif est d'expliquer, selon les propos des coachs, comment émergent les solutions aux difficultés éthiques que les coachs rencontrent dans leur pratique, racontées par les coachs, au cas par cas; si elles sont liées au cadre du coaching dans un rôle préventif, si elles sont d'ordre processuelle ou si elles procèdent plus d'une porte de sortie proche d'une forme d'arrêt ou de recadrage du contrat ou d'une réévaluation du process, offrant elle aussi de nouvelles sources de solutions et lesquelles.

Enfin, l'objectif général de cet article est d'observer comment les coachs se sortent des situations de difficultés ou de dilemme éthique de manière répétée alors qu'ils en sont les témoins impliqués.

## **Le coaching, un témoin des difficultés en entreprise ?** **Mise en lumière d'un paradoxe éthique**

**Éveline Bouillon**

LIRAES, Université de Paris

[eveline.bouillon@etu.parisdescartes.fr](mailto:eveline.bouillon@etu.parisdescartes.fr)

**Corina Paraschiv**

LIRAES, Université de Paris

[corina.paraschiv@parisdescartes.fr](mailto:corina.paraschiv@parisdescartes.fr)

**Résumé :** Cet article présente une étude qualitative menée auprès de 25 coachs, visant à analyser leur perception des difficultés éthiques lors de leurs interventions dans un contexte organisationnel. L'analyse du discours des coachs fait émerger une forme de paradoxe entre l'affirmation d'une rareté des problèmes éthiques et la verbalisation de l'existence de ces problèmes à partir d'expériences vécues. Une nomenclature des problèmes éthiques en coaching est proposée, ainsi qu'un schéma explicatif de ce paradoxe entre la conscience et le vécu des problèmes éthiques. Nos résultats suggèrent que les problèmes éthiques font partie intrinsèque du processus du coaching, qui les anticipe, les intègre et essaie de les résoudre grâce à la mise en place et le respect d'un cadre d'intervention balisé et des outils de régulation.

**Mots clés :** coaching, éthique, cadre déontologique, processus, résolution de problème.

## **Coaching, a witness of difficulties within companies?** **Highlighting an ethical paradox**

**Abstract:** This article presents a qualitative study based on 25 coaches, which aims to analyze their perception of ethical difficulties during their interventions in an organizational context. The analysis of coaches' discourse highlights a form of paradox between the impression of rarity of ethical problems and the capacity to verbalize such problems based on lived experiences. A typology of ethical problems in coaching is proposed, as well as an explanatory diagram of this paradox between the awareness and the experience of ethical problems. Our results suggest that the ethical issues are an intrinsic part of the coaching process, which anticipates them, integrates them and tries to solve them through the establishment and respect of a predefined framework of intervention and regulatory tools.

**Key words:** coaching, ethics, deontological code, process, problem solving.

## Introduction

La littérature en sciences de gestion définit le coaching comme une relation aidante au sein des organisations entre un client ayant une autorité managériale ou une responsabilité professionnelle dans l'entreprise et un consultant (interne ou externe) qui utilise une large variété de techniques comportementales et de méthodes pour accompagner le client vers une meilleure adaptation à des besoins organisationnels de plus en plus diversifiés et complexes (Atad et Grant, 2020 ; Brotman et al., 1998 ; Nizet et al., 2020 ; Stokes et al., 2020). Le travail du coach consiste donc essentiellement à aider les managers, les cadres et les salariés à comprendre comment leurs comportements peuvent être en décalage par rapport aux attentes de l'organisation, tout en favorisant la découverte et la mise en place de comportements alternatifs appropriés ou souhaitables (Clegg et al., 2005). En se référant à cette relation aidante dont le coach est acteur, on constate l'émergence d'une dimension éthique incontournable liée à l'aspect décisionnel et comportemental de l'intervention en coaching (Fatien-Diochon et Nizet, 2019 ; Nizet et al., 2020). Cette dimension éthique est liée au besoin de définir « ce qui convient » ou « ne convient pas » au sein de l'entreprise, ainsi qu'à la responsabilité de guidage du coaché vers des changements « souhaitables » pour l'organisation, deux aspects qui font partie intégrante du rôle du coach. Le coach fait face alors à des décisions de type éthique, décrites comme prenant en compte un faisceau de données rationnelles, tout en utilisant une forme de réflexivité à partir de règles ou de principes externes et de valeurs personnelles (Schwartz, 2016 ; Bouillon et Paraschiv, 2021 ; Nizet et al., 2020).

En dépit de l'intérêt majeur du sujet, la compréhension actuelle des enjeux éthiques liés au coaching en entreprise est encore très limitée. Les apports empiriques sur ce thème sont rares et la littérature existante est souvent théorique et focalisée sur l'incidence de la décision du coach (De Jong, 2010 ; Duffy et Passmore, 2010) ou sur une réflexion déontologique en construction et comparaison avec d'autres métiers ayant des cadres déontologiques plus établis (Brock, 2006). Certains auteurs évaluent la relation entre le coach et l'entreprise comme étant le fruit d'une relation mandataire, avec les responsabilités et les limites liées à ce statut (Hannafey et Vitulano, 2013). D'autres chercheurs se focalisent sur la supervision, en la décrivant et en l'évaluant comme un outil de l'éthique du coaching (Passmore et McGoldrick, 2009). En dépit de ces réflexions, le champ d'étude relatif à l'éthique du coaching est encore à cerner et l'appui sur des travaux empiriques à développer face à un terrain souvent complexe à observer. A quelques exceptions près (Nizet et al., 2020 ; Salman, 2019 ; Bouillon et Paraschiv, 2020), ce constat est encore plus poignant si on se réfère à la littérature francophone, alors même que ce sujet revêt un intérêt majeur dans un contexte où les entreprises françaises font de plus en plus appel aux coaches pour les accompagner dans la valorisation de leur capital humain et dans la mise en place de dynamiques de changement (Fatien-Diochon et Nizet, 2019 ; Bouillon et Paraschiv, 2021).

Notre article se propose de compléter la littérature sur le coaching en traitant la question des liens entre l'éthique dans le processus du coaching, les principes éthiques associés et les expériences de difficultés éthiques vécues par les coaches. L'objectif est de dresser un panorama des problématiques éthiques en coaching en partant d'une analyse des pratiques des coaches tout au long de leur démarche d'intervention dans un contexte organisationnel. La question de l'éthique en coaching

est traitée sur la base de récits de vie, en partant du témoignage de 25 coachs qui évoquent des situations de difficultés éthiques auxquelles ils ont été confrontés.

L'analyse des discours des coachs met en évidence un paradoxe entre la conscience et le traitement des difficultés éthiques rapportés par ces derniers. Trois grandes catégories de problèmes éthiques apparaissent, concernant la relation avec l'entreprise et les parties prenantes, la relation coach-coaché, et les aspects juridiques et psychosociaux. Dans chacune de ces catégories, le coach agit de manière à respecter un cadre dont il est le garant, en protégeant le travail d'accompagnement des coachés au sein des séances de coaching et la confiance nécessaire à ce travail, en explicitant et anticipant le cadre éthique du coaching et en refusant des interventions qui ne s'insèrent pas dans le respect de ce cadre. Pour rester dans un cadre éthique, le coach utilise la déontologie de son métier formalisée par des chartes d'associations, échange avec ses pairs et prend des avis en supervision pour identifier la meilleure manière de faire face aux difficultés éthiques auxquelles il est confronté. La majorité des conditions de respect du cadre sont consignées dans le contrat de départ, ce qui permet au coach de protéger à la fois sa pratique et la personne coachée, tout en assurant une intervention adaptée aux besoins de l'entreprise.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Le coaching en tant que processus d'intervention en entreprise où l'éthique occupe une place centrale**

Le coaching « regroupe un ensemble de techniques et de pratiques visant un accroissement des capacités individuelles, mises au service de la réussite et du bien-être en entreprise » (Imhoff et Silva, 2016). Ce processus d'accompagnement est défini dans la littérature en gestion comme (1) une relation aidante entre un coach et un coaché (2) ayant pour objectif d'accompagner le coaché vers un changement durable et souhaitable dont la finalité est de gagner en efficacité au travail, d'améliorer la performance, d'atteindre les objectifs définis par la hiérarchie, de maximiser son potentiel ou de développer et de maintenir des attitudes et des relations positives avec les collaborateurs (Taylor et al., 2019).

Selon Grant (2014, p. 259), les entreprises font de plus en plus appel aux coachs dans le but d'aider leurs cadres à « développer leur capacité à faire face aux changements et à les accompagner dans l'atteinte de leurs objectifs organisationnels et professionnels ». Si le coaching est abordé comme une relation d'intervention caractérisée par des enjeux sociopolitiques en lien avec l'évolution des postures professionnelles, ce type d'accompagnement peut être décrit comme ayant comme finalité d'aider les différents acteurs à harmoniser leurs décisions (Paul, 2011) et à se positionner les uns par rapport aux autres (Strokes et al., 2020), pour mieux s'adapter à l'environnement de l'entreprise et à la complexité des réalités organisationnelles.

En analysant l'univers du coaching en entreprise, De Jong (2006) identifie l'éthique comme le fondement indispensable d'une bonne démarche d'intervention. Dès les années 2000, la littérature présente le coaching comme étant en capacité de décrire ses contours déontologiques de manière « mature », dans un contexte polyphonique l'obligeant à dessiner des chemins de traverse (Persson et al., 2011). Alors que les chercheurs en gestion reconnaissent au coaching une capacité à

insuffler et accompagner des dynamiques de changement dans les organisations (Bouillon et Paraschiv, 2021), la responsabilité du déroulement de ce processus d'accompagnement et celle de la définition des changements « souhaitables » apparaissent comme autant de questions éthiques ouvertes, qu'il convient de comprendre et d'analyser (Taylor et al., 2019).

## **1.2. Visions éthiques liées au coaching**

Les travaux sur les aspects éthiques liés au coaching en entreprise (De Jong, 2010 ; Duffy et Passmore, 2010) prennent souvent la forme d'une réflexion conceptuelle en partant des différentes théories pouvant s'y appliquer ou consistent principalement en une étude de la littérature s'y rapportant. Ces recherches fournissent essentiellement un regard théorique sur l'éthique du coaching autour de l'idée centrale que la relation entre le coach et l'entreprise implique des devoirs moraux qui vont au-delà des standards usuels en éthique professionnelle (Hannafey et Vitulano, 2013). Deux aspects majeurs, en lien avec l'éthique, émergent de ces travaux. Tout d'abord, le coaching peut être appréhendé dans le cadre d'une relation mandataire-prestataire extérieur (Hannafey et Vitulano, 2013 ; Strokes et al., 2018). Sur le plan de l'éthique, cette relation soulève des questions de confidentialité (McMahon, 2005 ; Brennan et Wildflower, 2014), des problématiques de conflits d'intérêts (Brennan et Wildflower, 2014 ; Nizet et al., 2020), mais aussi des interrogations en lien avec la relation de confiance indispensable à une intervention réussie (Duffy et Passmore, 2010 ; Nizet et al., 2020 ; Strokes et al., 2019 ; Taylor et al., 2019). En second lieu, la problématique de l'influence du coaching apparaît, dans la mesure où cette démarche d'intervention revêt une dimension proche de celle de la pédagogie et du paradigme de la formation des adultes (Barès et Persson, 2011) ou du conseil. Les questions soulevées concernant l'éthique sont alors de l'ordre du type d'influence et des limites de celle-ci (Barès et Persson, 2011), de la désobjectivation (Persson et Rappin, 2015) et du relais d'un discours managérial visant l'efficacité (Moreau et al., 2020 ; Strokes et al., 2020).

Dans un travail d'analyse basé sur la littérature préexistante et sur plusieurs chartes éthiques, Persson (2008) fait ressortir deux visions de l'éthique en coaching, une relationnelle, d'inspiration psychosociale et l'autre instrumentale, d'inspiration technicienne. Dans la vision relationnelle, la compétence du coach est liée à son expérience et son cheminement personnel, alors que dans la vision technicienne, sa légitimité repose sur la maîtrise d'outils et de techniques, souvent validée par des formations ou labélisée par des associations et groupes professionnels auxquels le coach adhère. La prise en compte de ces deux visions nous conduit à nous focaliser, dans ce travail de recherche, sur la pratique du coaching, analysée à travers le regard des coaches.

## **1.3. Analyse des enjeux éthiques liés au coaching**

Les études analysant les résultats - souvent présentés comme positifs - du coaching (Bachkirova et al., 2014 ; Persson, 2019) font régulièrement état de problématiques nécessitant une observation éthique du phénomène. Les enjeux éthiques sont liés à la fois au contexte d'intervention du coach et aux objectifs attribués à son intervention. Au sein d'une organisation, le coaching est généralement mis en place lorsque des besoins émergent, ce qui arrive le plus souvent dans des environnements professionnels complexes, difficiles ou



caractérisés par des situations de pression au travail (Fatien-Diochon et Nizet, 2019). Le besoin d'encouragement des managers suggère des défaillances, des dysfonctionnements, des difficultés critiques, voire des souffrances au sein de l'organisation, que le coaching est amené à compenser. Ces dysfonctionnements proviennent souvent de la pression de la performance à tout prix, du manque d'outils ou du manque de formation (Timson, 2015).

La difficulté de clarification et de priorisation des objectifs des missions en coaching données par différents donneurs d'ordres représente un enjeu éthique majeur, qui s'explique souvent par une systémique décisionnelle complexe au sein des organisations (Bachkirova et al., 2015). En référençant des situations de coaching difficiles sur le plan éthique, Fatien-Diochon et Nizet (2019) citent parmi les incidents les plus fréquents la difficulté à respecter l'objectif du contrat, la difficulté à situer le niveau d'intervention du coach au sein de l'organisation, la confidentialité, la renégociation potentielle des objectifs au cours du processus de coaching et la difficulté à respecter une position de neutralité. Le respect de l'éthique est souvent évoqué comme une qualité essentielle et personnelle de l'accompagnant (Bono et al., 2009). En analysant les travaux préexistants, Bachkirova et al. (2015) insistent sur le caractère encore incomplet des recherches sur l'éthique en coaching. Ces auteurs soulignent la nécessité d'utiliser une plus grande panoplie d'études qualitatives fondées sur la dimension pratique et vécue du coaching, afin de mieux cerner les leviers qui justifient les résultats positifs évoqués en lien avec ce type d'intervention, ceci afin de rendre accessible le paradigme du coaching et son éthique, encore assez opaque en particulier dans son processus. Nos travaux se situent dans cette perspective.

#### **1.4. La nécessité d'étudier le point de vue des coachs sur l'éthique de leur métier**

Dans l'univers riche en réflexions sur le coaching que nous venons d'évoquer, le lien entre pratique du coaching et éthique semble manquer du point de vue des coachs, détenteurs d'un regard réflexif sur leur pratique. Notre revue de littérature a mis en évidence la rareté des études fondées sur l'observation de la pratique des coachs dans un prisme éthique, un constat d'autant plus présent lorsqu'on s'intéresse au contexte français. Une étude faisant exception est celle de Fatien-Diochon et Nizet (2019), qui s'intéresse à la vision des coachs sur l'éthique de leur métier sur la base d'entretiens. Ces auteurs établissent l'éthique comme le résultat du tri d'émotions et de réflexions dans une boucle vertueuse de recherche de sens en trois étapes, basées sur (1) la conscience émotionnelle, (2) l'analyse des émotions ressenties et (3) le désengagement émotionnel. Cet article démontre à quel point l'éthique de ce métier ne peut se détacher de sa pratique pour être appréhendée. Notre travail de recherche se propose de compléter ces travaux en étudiant des situations de difficultés éthiques verbalisées par les coachs. Notre premier objectif est de partir de la description des situations vécues en coaching afin de dresser un panorama des problèmes éthiques auxquels les coachs sont confrontés dans l'exercice de leur métier et de leur manière d'appréhender ces situations. Notre deuxième objectif est de comprendre comment les coachs résolvent les situations de difficulté éthique. Plus précisément, nous souhaitons savoir si des solutions systématiques de gestion de ces situations émergent et si ces solutions sont d'ordre processuel, préventif, ou si elles découlent de la mise en place d'une porte de sortie et d'une réévaluation du processus de coaching.

## **2. La méthodologie de la recherche**

La méthodologie retenue pour notre étude exploratoire sur l'éthique du coaching est celle du recueil de données par voie d'entretien, suivie par une analyse qualitative des incidents critiques verbalisés par les coachs (Flanagan, 1954), en sélectionnant les occurrences répétitives ou ayant des liens systématiques. Issue, à l'origine, des travaux en psychanalyse (Freud, 1975) et anthropologie (Levi-Strauss, 1964), la démarche qualitative de recherche a été par la suite formalisée dans le domaine des sciences humaines et sociales, étant largement reconnue aujourd'hui comme un complément des méthodes quantitatives (Duchenes, 1994 ; Martin, 2005 ; Michelat, 1975). Le recueil de données par voie d'entretien est souvent utilisé à des fins exploratoires, afin d'obtenir des informations fiables, sensibles et valides sur des phénomènes nouveaux ou encore insuffisamment compris (Hunt, 1994). Le texte narratif est fréquemment la base des études qualitatives. Dans le cadre de notre démarche de collecte de données, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, qui correspondent aux pratiques les plus courantes (Frish, 1999). Ce type d'entretien favorise la richesse de directions possibles de développement des discours. Il s'appuie sur une ouverture à la liberté de pensée de chaque interviewé, tout en permettant un certain pragmatisme sélectif des questions pour ne pas s'égarer dans trop de directions (Bouillon et Paraschiv, 2021).

Les entretiens, d'une durée moyenne d'environ une heure, se sont focalisés sur trois points principaux, inspirés de la théorie de l'incident critique (Flanagan, 1954), à savoir : (1) la vision des coachs sur les enjeux éthiques de leur métier, (2) leur point de vue expérientiel, basé sur des cas concrets vécus de situations de difficulté éthique et (3) la manière de construire une sortie ou une solution éthique aux situations rencontrées dans leur expérience professionnelle. 25 coachs ont participé à l'étude. Leur recrutement s'est fait en passant par des associations professionnelles de coaching. L'ensemble des coachs interviewés pratique ce métier depuis au moins 3 ans, 20% d'entre eux ayant déclaré une expérience supérieure à 15 ans. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits par écrit (Silverman, 1999), puis relus entièrement en réécoutant les enregistrements afin de valider la retranscription. La méthode d'analyse retenue est basée sur la construction d'items, suite à une lecture verticale et horizontale des données. Cette approche inductive vise à rechercher des points émergents en codant des données qualitatives en items, regroupés ensuite en catégories et sous-catégories. L'objectif est de rassembler des informations concernant l'expérience des coachs en matière d'éthique, en fondant notre travail d'analyse sur l'expérience individuelle de chaque coach interviewé (Duffy et Passmore, 2010).

## **3. Résultats : Le coaching, un métier paradoxal en matière d'éthique**

L'analyse des résultats de l'étude fait émerger une situation de paradoxe, reflet de la réalité tangible du coaching en matière d'éthique (voir Figure 1). D'une part, lorsqu'ils sont interrogés sur la fréquence d'occurrence des problèmes éthiques dans l'exercice de leur métier, les coachs affirment, en très grande majorité (17 sur 25), « *ne pas rencontrer* » ou « *rencontrer peu* » de problèmes éthiques. D'autre part, lorsqu'on leur demande de citer des difficultés éthiques auxquelles ils ont été

confrontés dans la pratique de leur métier, ils sont tous capables d'en évoquer. Notre étude montre que les coachs interrogés citent tous (25 sur 25) entre 3 et 14 situations d'incidents éthiques, soit, au total, 209 problématiques recensées (voir Figure 1). On observe donc un paradoxe entre une conscience faible des problèmes éthiques (impression globale des personnes interrogées qu'elles ne rencontrent pas ou rencontrent peu de problèmes éthiques) et une expérience vécue riche en incidents éthiques. Plus on croise les données et plus le paradoxe semble arborer différentes facettes. Ainsi, les répondants verbalisent peu d'inquiétudes ou de difficultés particulières en matière de cadre éthique, alors que la majorité de coachs (16 sur 25) affirme que « *l'éthique joue un rôle en permanence* », à toutes les étapes de la prestation, de la signature du contrat à la manière dont le coaching s'interrompt. La conscience du fait que « *les problèmes éthiques sont potentiels tout le temps en coaching* », exprimée par 18 coachs, peut être évoquée quelques phrases après l'affirmation de « *ne pas rencontrer de problèmes éthiques* » (pour 13 coachs, ces 2 items apparaissent à quelques phrases d'intervalle). Dans le reste de cette section, nous tenterons de trouver une explication à ce paradoxe entre la conscience et le vécu des problèmes éthiques par les coachs, en partant des résultats de notre enquête et en observant ce qui constitue un cadre éthique au métier de coach.

Figure 1 - Paradoxe en matière d'éthique du coaching entre conscience et vécu



### 3.1. Analyse globale du discours des coachs

Les propos du Répondant 19 illustrent parfaitement le paradoxe évoqué. Interrogé sur les problèmes éthiques rencontrés en coaching, ce répondant explique en tout premier lieu : « *J'ai eu la chance de ne jamais rencontrer des difficultés sur le plan de l'éthique* », et rajoute immédiatement après : « *Le plus gros problème éthique que j'ai pu rencontrer est celui de la confidentialité... En général ça reste à l'oral même si j'ai un contrat écrit. Il y a certains cas où je sens que ça va être compliqué face à un RH très demandeur ou à certains managers qui ne comprennent pas. Je le fais signer à l'avance pour régler le problème de l'intrusion. Et sur la confidentialité pendant les bilans intermédiaires et finaux que j'ai préparé avec mes coachés, à chaque fois, je repasse en revue avec eux ce qu'ils veulent partager et pas partager, pour que ce soit bien clair car parfois on va sur des terrains très sensibles.* ». On voit donc, à travers ces propos, que le coach est parfaitement conscient que, dans le cadre du coaching, la relation tripartite pose, en permanence, des problèmes éthiques, en particulier en matière de confidentialité et transparence. A son tour, le Répondant 14 affirme initialement l'absence des problèmes éthiques : « *Non, je crois que j'ai su les éviter !* », pour citer immédiatement après sa gestion des difficultés liées à la relation tripartite : « *Dans la mesure où on est clair, qu'on fait aussi ce contrat tripartite de confidentialité, déontologique avec l'entreprise, il y a un point important pour la*

*restitution à l'entreprise. Je restitue ce que nous avons convenu avec l'accord du coaché. C'est ça qui permet d'éviter les problèmes éthiques !* ». Ce coach met en évidence l'un des outils éthiques du coaching qui consiste à faire valider au coaché tout ce qui va être communiqué aux parties prenantes, ce qui permet de respecter la dimension confidentielle du coaching, tout en respectant la demande des autres parties prenantes d'être tenues au courant. En complétant ce point de vue, le Répondant 11 précise un autre point essentiel d'une démarche éthique de coaching : « *Je n'ai jamais eu quelqu'un forcé en coaching. Ce n'est pas éthique si le coach veut continuer le coaching alors que ça ne va pas, pour avoir la paye au détriment du coaché. Je ne retiendrais jamais quelqu'un ! Quelqu'un qui ne se présente pas, de mauvaise foi, il y aura discussion avec l'entreprise [...], pour moi ce ne serait pas éthique de l'attacher dans la relation de coaching.* » Dans cet exemple, le cadre éthique du coaching intervient dans le fait de respecter la liberté du coaché à commencer ou à continuer un coaching. 5 coaches parlent de situation où le coaching est, ou pourrait être, imposé. L'éthique du coaching suggère alors d'expliquer le cadre du coaching dans sa dimension volontaire et de proposer une autre solution ou un autre coach si le coaché n'adhère pas.

Interrogé sur les problèmes éthiques auxquelles il est confronté, le Répondant 22 explique à son tour : « *Pas vraiment, je sais que si j'ai un problème je vais le traiter et le régler. On m'avait demandé de coacher un problème d'un cadre qui était homo qui vivait une relation amoureuse qui venait de s'interrompre et à ce moment-là il s'était interrogé sur « qui il était » et « est-ce qu'il était vraiment homo ».* J'ai dit 'non' parce que je ne suis pas quelqu'un de spécialiste pour l'accompagner là-dedans ! L'organisation disait que ça affectait son travail, mais j'ai dit : 'Tant qu'il n'a pas réglé son problème perso je ne vais pas pouvoir aider !' J'ai vu des gens qui coachaient tout le monde dans une équipe, et le patron et le subordonné, c'est les principaux éléments que j'ai vu. Coacher sans avoir vraiment la compétence, c'est ce qui donne une mauvaise réputation au coaching ! » Cette réponse illustre plusieurs dimensions éthiques du coaching en entreprise, à savoir, en premier, une dimension professionnelle du coach qui peut se sentir spécialiste ou non d'un type de difficulté ; une deuxième dimension liée au respect de l'intérêt du coaché qui oblige à des précautions et à des choix entre un coaching de l'équipe ou un coaching de l'individu pour éviter les dilemmes éthiques et une troisième dimension qui concerne le degré de compétence du coach, dont il doit avoir conscience et dont il est son propre garant à travers un questionnement récurrent lié à sa légitimité et à sa capacité de prendre en charge ou non une mission.

### **3.2. Une typologie des problèmes éthiques rencontrés en coaching**

Étant donné la grande variété des types de problèmes évoqués par les coaches, il nous a semblé utile d'analyser ce que les coaches entendent par problème éthique pour identifier les nuances paradoxales du fonctionnement du coaching. En raison de la richesse de problèmes éthiques verbalisés lors des entretiens, nous avons opté, afin de faciliter la présentation, pour une classification préalable en 3 grandes catégories, regroupant chacune plusieurs thèmes centraux. La Figure 1 donne une vision d'ensemble de cette classification. Les situations se rapportant à chaque catégorie sont présentées plus en détail dans ce qui suit puis dans les résultats ventilés par coach (Tableau 2).

Tableau 1 : Analyse des problèmes éthiques rencontrés par les coachs

	<b>Problèmes liés à l'entreprise</b>	<b>Problèmes liés à la relation coach/ coaché ou au processus de coaching</b>	<b>Problèmes juridiques ou psychosociaux</b>
Aspects évoqués (Nombre de coachs par item)	<p><i>DIFFICULTÉS CADRE COACHING / ENTREPRISE :</i> Confidentialité (17) Déplacement de responsabilité (13) Difficulté à clarifier le mandat (8) Entreprise qui « ferme les yeux » (5) Coaching imposé (5) Demande cachée (4)</p> <p><i>DIFFICULTÉS INTRA-ENTREPRISE</i> Difficultés liées au licenciement (3) Plan social (2) Reclassement (2) Accident (2) Conflit hiérarchique (2) Pas d'avenir pour le coaché dans l'entreprise (2) Volonté de pousser à une démission (1) Pression pour départ volontaire (1) Changements trop rapides dans l'entreprise (1)</p>	<p><i>RESPONSABILITÉ DU COACH :</i> Risque de bascule en thérapie (14) Sentiment d'échec ou de blocage du coach (8) Étape de stagnation (5) Coach qui se sent incompetent (3) Risque de jugement du coach/ perte de frontière (2) Image de gourou manipulateur (1) Pas de coaching en même temps que thérapie (1) Accompagner l'échec (1)</p> <p><i>RESPONSABILITÉ DU COACHÉ :</i> Manque d'implication du coaché (10) Déni du coaché (4) Malhonnêteté du coaché (2) Auto-sabotage du coaché (2) Blocage du coaché (2) Demande du coaché d'arrêter le coaching (1) Victimisation du coaché (1) Fatalisme du coaché (1) Idéalisme du coaché (1) Manipulation du coaché (1) Perte de frontière du coaché (1) Mensonges du coaché (1) Résistances du coaché (1) Ego bloquant du coaché (1) Croyances limitantes du coaché (1) Confusion coaching/ mentorat / conseil du coaché (1)</p> <p><i>CONCERNANT LE COACH ET LE COACHÉ :</i> Relation de séduction coach - coaché (3) Relations personnelles avec le coaché (2)</p>	<p><i>PROBLEME PREEXISTANT :</i> Harcèlement (7) Manipulations (5) Insultes (4) Conflits (4) Malversation financière (2) Non-respect des besoins fondamentaux (manger, pause toilette...) (1) Environnement pervers (1) Conflits d'intérêt (1) Menace (1) Risque psychosocial avéré (1)</p> <p><i>CONSÉQUENCES OBSERVEES :</i> Burnout (7) Souffrance au travail (6) Dépression (5) Suicide ou témoin d'un suicide (4) Devoir d'alerte (4) Décision non écologique du coaché ou mise en danger (3) Stress (2) et stress post-traumatique (1) Torture (1) Maladie mentale (1) Personne désocialisée (1) Dépendance (1) Traumatisme (1) Problèmes psychologiques (1)</p> <p><i>PRIVÉ/PROFESSIONNEL :</i> Homosexualité (1) Divorce (1) Séparation (1) Relation extra-conjugale (1) Polygamie (1)</p>
Total occurrences	68 occurrences	71 occurrences	70 occurrences
Total coachs concernés	24 coachs	24 coachs	22 coachs

### **3.2.1 Problèmes liés à l'entreprise qui commande le processus de coaching**

Une première grande catégorie de problèmes éthiques identifiés à travers les discours des coachs concerne l'entreprise qui met en place le processus de coaching. 24 coachs parmi les 25 interrogées évoquent ainsi des difficultés avec le commanditaire, le RH ou le manager du coaché. L'ingérence de l'entreprise dans le processus de coaching est perçue par les coachs comme contraire aux principes éthiques. Le problème du maintien de la confidentialité du contenu des séances de coaching vis-à-vis des tiers est évoqué par 17 coachs. Les propos du Répondant 6 illustrent, par exemple, la difficulté à maintenir le cadre de la confidentialité dans la relation tripartite entreprise/coach/coaché : *« J'ai eu un client qui voulait savoir ce qui se passait lors des entretiens. Il voulait savoir comment se comportait la personne, et je lui ai rappelé le cadre dans lequel on avait contractualisé et c'était à moi de faire respecter ce cadre puisque lui-même a priori sur l'engagement qu'il avait pris, était en difficulté pour respecter ce cadre. Et peut-être les difficultés dans sa relation avec le coaché venaient du fait que parfois lui débordait de l'engagement qu'il demandait aux autres de prendre. C'est la seule fois, et la personne [...] m'a dit plus tard que ça lui avait fait du bien d'avoir mis les points sur les i. [...] Je me suis autorisée à lui dire ça, parce que j'étais extérieure et [...] j'ai senti que ça lui faisait du bien, c'était nécessaire pour la situation de le faire et ça a été utile. C'était aussi une question d'éthique pour lui et pour moi, je me suis autorisée à respecter mon besoin de lui dire. »* On observe ici la conscience de la limite posée par le cadre du coaching et, en même temps, le problème ardu de le respecter, comme la manière dont le coach maintient ce cadre en verbalisant le besoin de limiter l'ingérence du manager vis-à-vis du coaché. En effet, pour qu'un coaching fonctionne, il faut que la personne coachée se sente libre de ses jugements et sans influence extérieure. Bien que la confidentialité apparaisse comme un aspect majeur, les problèmes éthiques concernant le lien avec l'entreprise peuvent prendre aussi d'autres formes. 13 coachs citent des situations où *« l'entreprise demande au coach de résoudre le problème à sa place »* ou des situations dans lesquelles le management cherche à *« travestir un coaching en autre chose »* (formation, conseil, réprimande ou recadrage du management, ce qui correspond à l'item *« Déplacement de responsabilité »* dans le Tableau 1). Nous citons à titre d'exemple, les propos du Répondant 23 : *« Une fois j'ai demandé à ce qu'en tripartite les objectifs soient clairs. Un Directeur General qui m'appelle pour un problème avec un chef de gros chantier. Il avait des plaintes de clients, mais il s'était mis en tête que c'était moi qui lui dirais pourquoi il était coaché. J'ai refusé ! Il faut faire un tripartite dans ces cas-là et lui expliquer : ce qui lui est reproché, les objectifs du coaching, qu'il doit être volontaire. »* Ici, le coach avait pour mission implicite de dire ce que le management n'arrivait pas à transmettre au coaché c'est-à-dire des critiques de clients. Le rôle du coach aurait débordé alors sur celui du management et aurait pu rendre le coaching stérile car hors de son cadre accompagnant et bienveillant à l'égard du coaché. Le coaching ne peut atteindre les objectifs d'une formation ou d'une prestation-conseil, et encore moins devenir l'ambassadeur de messages négatifs (pression, jugements, chantage...) que le management veut transmettre, ces aspects n'entrant par définition pas dans les objectifs que l'on peut attribuer à l'intervention d'un coach. Les discours des coachs illustrent, en effet, le fait que certains coachings peuvent être commandés afin de servir à un manager ou à un service des ressources humaines à camoufler un autre problème. Par exemple, le fait que *« l'entreprise ferme les yeux »* ou *« ne dit pas tout »* ou *« laisse pourrir la situation »* est cité par 5

coachs et la « *difficulté de clarifier le mandat* » avec l'entreprise est citée 8 fois. De même lorsque le coaching est forcé (5 situations évoquées), ce qui peut ne transparaître qu'au bout de plusieurs séances, le management peut tenter d'utiliser le coaching pour imposer sa volonté, forcer le coaché à démissionner ou à sortir d'un conflit hiérarchique entre autres. Des situations citées moins souvent viennent éclairer cet aspect. Par exemple, 2 coachs décrivent des situations où ils ont pu constater « *qu'il n'y avait pas d'avenir pour la personne coachée dans l'entreprise* ». La dimension éthique est bien présente, s'agissant là d'un aspect organisationnel que le coaching ne peut pas compenser.

### **3.2.2. Problèmes liés à la relation coach-coaché et au processus du coaching**

Une deuxième catégorie de problèmes éthiques identifiés fait référence au déroulement du processus de coaching et à l'interaction avec le coaché. En effet, 24 coachs parmi les 25 interrogés évoquent, sous différentes formes, des situations difficiles liées à la complexité de la relation coach-coaché. Des problèmes liés aux difficultés d'engagement du coaché sont évoqués 24 fois par les coachs. Ainsi, le coaching peut sembler stagner : 10 coachs parlent du « *manque d'implication* » du coaché ressenti comme un non-engagement et 14 du fait que le client a « *une responsabilité dans le fait de changer* », ce qui suscite des termes tels que « *auto-sabotage* » (1 coach), « *victimisation* » (1 coach) ou « *fatalisme* » (1 coach). Le coach peut lui-même ressentir un « *sentiment d'échec ou de blocage* » (8 coachs) ou de « *stagnation* » (5 coachs). Les limites du cadre dont le coach est garant impliquent de multiples problèmes que le coach doit résoudre pour faire progresser le coaching. Ainsi, celui-ci peut éprouver un « *risque de perte de frontière* », ou craindre de « *juger le coaché* ». 2 coachs disent éviter de coacher lorsqu'il existe « *une relation personnelle avec le coaché* » et 3 racontent qu'ils ont connu des situations de « *séduction coach/coaché* » qui ont imposé d'arrêter le coaching une fois cette relation de séduction identifiée et verbalisée par le coach. Ces notions de cadre sont directement reliées aux notions éthiques de « *liberté du coaché* » et « *d'autonomie* » qui font partie du processus du coaching et qui impliquent qu'un coach est responsable d'accepter une mission de coaching, comme de l'interrompre. Ainsi, le Répondant 23 explique l'importance essentielle de tenir compte de l'avis du coaché : « *On fait la réunion, et le chef de chantier dit : « Je n'ai pas besoin d'un coaching ! Maintenant que vous me l'avez dit, je n'ai pas besoin d'être accompagné là-dessus ! » Et moi, je donne vraiment l'autorisation dans ces cas-là : est-ce un coaching approprié ? Ce coaching n'a pas eu lieu ! »* En effet, si le coaché est assez « *autonomisé* » dans l'interaction avec le coach et pendant le processus du coaching, le début et la fin du contrat se passent sans encombre, dans le consentement mutuel. Dans ces types de situations, le processus du coaching conduit le coach à adopter une position de neutralité en aidant le coaché à définir en priorité ses propres objectifs afin de créer un cadre motivationnel personnel du coaché. La Répondante 14 indique en évoquant les objectifs définis par les personnes extérieures à la relation coach/coaché : « *Orienter le coaching de ce côté-là, c'est passer à côté de la cible, ce que veut vraiment la personne, ce que le coaché arrive à se représenter avec un questionnement. Ce qui caractérise mon travail dans cette première phase de définition d'objectif c'est que je demande au client ce qu'il aimerait qu'il se passe pendant cette séance. Je ne lui demande pas d'emblée ce qu'il veut car peut-être il ne sait pas. Il faut souvent quelques séances*

*pour qu'il trouve ce qu'il veut.* » Dans cette réponse, on mesure les précautions prises par le coach pour respecter le rythme du coaché et comment la clarification des objectifs du coaché est intimement liée à son processus.

### **3.2.3 Problèmes juridiques et psychosociaux**

Une troisième catégorie de problèmes éthiques verbalisés par les coaches recouvre des problèmes juridiques, des risques psychosociaux ou des situations de souffrance des personnes coachées. 22 coaches témoignent de situations de difficultés éthiques liées à des actes illégaux de la part du coaché, impliquant, entre autres, des « *malversations financières* » ou des « *détournements de fonds* ». Ces types de situations à la limite de la légalité peuvent obliger les coaches à prendre position et à sortir du cadre de la confidentialité, comme illustré par les propos du Répondant 24 : « *J'ai rapporté une fois quelqu'un. Le mec détournait de l'argent et en plus il s'en vantait...* ». Le coaché peut aussi confier à son coach d'autres aspects plus personnels, mais qui interpellent sur le plan éthique, tels que « *des relations extra-conjugales* », une situation de « *polygamie* » (dans un mariage marocain) ou l'emploi de « *propos sexistes* ». Un coach cite un « *top manager qui se vantait d'avoir torturé au Liban* ». Des problèmes de « *harcèlement* » sont évoqués par 7 coaches qui en ont été témoins. Même si les situations de harcèlement dépassent souvent le cadre du coaching, les propos du Répondant 24 illustrent que le coach peut tenter une intervention pour aider les parties prenantes à mieux comprendre leurs responsabilités respectives : « *S'il harcèle son personnel..., je m'en rends bien compte, je travaille avec. On va en parler.* » L'intervention du coach vise, dans ce cas, à mettre le problème à jour et l'analyse du discours des répondants suggère que cette mise à jour peut parfois être suffisante pour déjouer le processus de harcèlement en identifiant le harcèlement, et en créant une communication des parties prenantes entre elles pour résoudre le problème. Dans les situations de souffrance au travail, le coach a pour rôle principal d'accompagner les acteurs impliqués, en évaluant à quel moment son devoir d'alerte devient impératif. Cette situation est illustrée par les propos du Répondant 18 : « *J'ai accompagné un directeur d'entité accusé de harcèlement par le passé, et le gars avait été blanchi mais démolé. Dans le tripartite, j'ai trouvé que son propre manager était limite, un peu arrogant, le manager essayait de me mettre contre le coaché, de son côté, quelque chose de pas sain. Du coup, j'étais vigilante, je restais [...] à équidistance. J'ai senti que cette personne perdait pied et je l'ai invité à consulter un médecin, j'avais travaillé ça en supervision : je suis d'accord de continuer le coaching si vous avez un support médical à côté. Et il m'avait demandé si j'avais un « devoir d'alerte ». J'ai dit : « Oui, tout à fait ! Je le mets même dans mon contrat de coaching ! Mon premier devoir d'alerte c'est vis-à-vis de vous-même ! C'est vis-à-vis de vous d'abord ! » Le système était un peu malveillant, donc ça aurait été compliqué d'alerter quelqu'un d'autre dans l'entreprise. Moment très important du coaching qui a fait beaucoup avancer les choses ! ».* Le « *devoir d'alerte* » est évoqué dans les problèmes, car il constitue un dilemme éthique pour le coach, tenu, en théorie, à la confidentialité la plus totale. Toutefois, en pratique, dans des cas de « *décision non-écologique* » du coaché ou de « *mise en danger* », les coaches se voient obligés de rompre la confidentialité. 7 coaches citent aussi des situations de *burnout*. Le terme *burnout* n'ayant pas de définition médicale et impliquant différents degrés de gravité, il est cité en rapport à des cas variés, allant de situations graves nécessitant une



intervention médicale à des situations plus légères, comme un découragement récurrent.

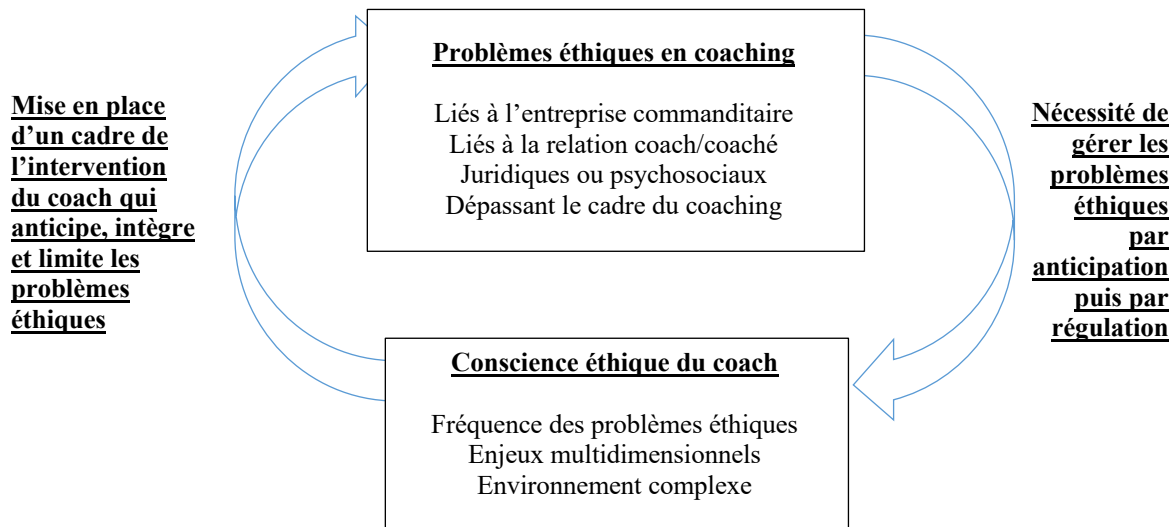
### **3.2.4. Autres problèmes éthiques, dépassant le cadre du coaching**

Il est à noter que certains problèmes éthiques identifiés suite aux entretiens avec les coachs font référence à des situations d'ordre médical ou psychologique qui ne relèvent pas du coaching. Les coachs interviewés utilisent le mot souffrance au travail dont ils sont témoins (6 d'entre eux) mais aussi des situations moins courantes comme une « *tentative de suicide* » du coaché ou « *un témoin d'un suicide* », ou encore un « *problème de dépression non diagnostiquée* » (pour 2 d'entre eux). D'autres situations pathologiques sont décrites par les coachs et sonnent pour eux l'interdiction de prendre la responsabilité d'un coaching comme « *la présence d'un trauma fort qui nécessite un autre type d'accompagnement* ». Ce type de problème est particulièrement complexe, nécessitant une définition claire du rôle du coaching et de ses frontières avec la thérapie. Le coach est alors responsable de délimiter à quel moment le coaching commence et s'arrête. Dans ce prolongement, il doit prévenir en cas de besoin les managers, la médecine du travail et encourager le coaché à consulter un médecin. Il peut aussi décider d'arrêter le coaching, en expliquer les raisons et/ou effectuer un signalement s'il considère que la personne est en danger ou met en danger des tiers. 4 coachs citent cette situation comme ayant été vécue et évoquent leur « *devoir d'alerte* ». Les coachs ayant rencontré des difficultés à établir les limites entre une intervention en coaching et des besoins de l'ordre de la thérapie sont au nombre de 14 ce qui montre qu'il s'agit d'une difficulté présente et consciente dans leur pratique.

### **3.3. Traitement des problèmes éthiques en coaching par le cadre, le processus, la régulation et la sortie**

L'analyse approfondie des données collectées nous permet de mieux comprendre et expliquer le paradoxe identifié au départ dans le discours des coachs. Au regard des nombreux cas cités, il en résulte que les coachs sont confrontés de manière récurrente à des problèmes éthiques. Toutefois, il apparaît aussi de notre analyse que, dans l'exercice de leur métier, les coachs sont amenés à développer leur capacité à anticiper les situations qui pourraient poser des problèmes et les gérer en amont, en refusant, par exemple, dès le départ, de s'engager dans un processus de coaching (voir Figure 2). À noter que 16 personnes parmi les 25 interrogées évoquent au cours de leur réflexion sur les problèmes éthiques, sans stimulation particulière, l'idée que « *les problèmes font partie du processus du coaching* ». Le coaching intègre, en effet, dans son processus, une dimension « problème » impliquant le coaché, l'entreprise, l'équipe, etc. Cette dimension « problème » constitue le point de début de la mission et est présente dans toutes les étapes du coaching. C'est aussi la matière première à partir de laquelle travaillent les coachs, l'objectif du coaching étant souvent formulé en tant que processus de résolution d'un problème spécifique identifié au sein de l'entreprise.

Figure 2 - Résolution des problèmes éthiques en coaching par le cadre



Parmi les 17 coachs qui affirment « *ne pas rencontrer* » ou « *rencontrer peu de problèmes éthiques* », 8 évoquent le fait qu'ils adhèrent à un code déontologique professionnel qui les aide à la mise en place d'un cadre de résolution des difficultés éthiques. En évoquant les difficultés éthiques liées au coaching, le Répondant 10 illustre parfaitement cette idée de cadre permettant d'anticiper les problèmes : « *Ça ne m'est pas beaucoup arrivé ! Ça ne me vient pas ! Avant je n'y vais pas si je ne le sens pas ! Il n'y a pas que le contrat qui compte, c'est aussi une question éthique !* » Ces propos montrent que le coach est conscient du cadre éthique du coaching, au point qu'il fait confiance à son ressenti pour accepter ou non un coaching, en anticipant s'il va se dérouler dans les conditions éthiques nécessaires à son processus.

Le coach se présente comme garant du cadre, et ce dans plusieurs dimensions, qu'on peut analyser en lien avec les trois types de problèmes éthiques identifiés. Concernant les difficultés liées à l'entreprise et à la relation tripartite, le cadre appliqué aux séances de coaching et à leur contenu permet de soustraire les séances de coaching de l'influence et du jugement de l'entreprise et de respecter la confidentialité. Il protège ainsi le coaché afin qu'il puisse trouver en priorité les meilleures solutions pour lui, en tenant compte des intérêts des parties prenantes comme un contexte à respecter. Le cadre fait donc partie de la dynamique nécessaire et naturelle du coaching. Dans les difficultés liées à la relation coach-coaché, on note que le coach se présente comme garant de la qualité de la relation dans une vision proche de celle prônée par Carl Rogers concernant l'importance de la relation de confiance. Cette vigilance fait partie des outils du coach pour assurer son accompagnement bienveillant. Pendant le processus du coaching, le coach utilise des outils permettant de protéger la confidentialité du coaching comme des bilans validés par le coaché avant diffusion et le recadrage du manager en cas d'ingérence. Le coach peut aussi avoir à protéger le processus du coaching en faisant la part entre les responsabilités de management dans son rôle hiérarchique ou ses besoins de transmettre des messages qui lui incombent et le rôle du coaching. Le coach est le garant du respect du rythme de la personne en le soustrayant aux pressions extérieures pendant toute la durée du coaching, afin que

le coaché puisse identifier ses propres objectifs et solutions. Ces méthodes font partie des outils de régulation que le coach apporte au coaché. Dans les situations plus complexes impliquant des risques psychosociaux ou juridiques, le coach est garant du cadre juridique du coaching en ce sens qu'il s'assure que les répercussions du coaching et que les actions du coaché respectent les lois et les principes bienveillants du coaching. Le coach a alors comme responsabilité d'identifier et de signaler le problème éthique et donc de rompre la confidentialité si besoin.

#### **4. Discussion et conclusion**

Notre étude a permis de mettre en évidence un paradoxe entre le fait que les coachs « *pensent ne pas rencontrer ou rencontrer peu de problèmes éthiques* » et le fait qu'ils sont tous capables de citer entre 3 et 14 problématiques vécues. Les difficultés éthiques évoquées sont complexes, en lien avec la situation particulière de l'entreprise qui met en place le coaching, la relation entre le coach et le coaché, l'ingérence des autres parties prenantes dans cette relation, ou des problèmes plus graves d'ordre juridique, psychosocial ou médical. Le paradoxe observé s'explique par le processus du coaching, permettant au coach de poser un cadre contractuel en réponse à la demande de l'entreprise et de sortir des dilemmes éthiques en décidant d'arrêter ou de recadrer son intervention au moment où un problème est identifié.

Les situations évoquées par les coachs dans leurs récits font apparaître non seulement les difficultés professionnelles des personnes coachées, mais aussi celles de l'organisation, de la hiérarchie, des rapports entre les personnes dans un contexte de travail de plus en plus compétitif. Le coach apparaît comme un témoin des difficultés relationnelles et personnelles des coachés, mais aussi de celles des autres parties prenantes. En tant qu'observateur extérieur à l'entreprise, le coach doit développer des outils, des attitudes et des limites clairement posés dans sa pratique pour ne pas se trouver confronté à des situations qu'il ne peut pas gérer. À ce sujet, il est intéressant de noter que le terme « conflit d'intérêts » ne ressort que dans un entretien. En revanche, des situations potentielles de conflit d'intérêts sont évoquées dans les règles de la confidentialité, qui évitent au coach de subir la pression du conflit d'intérêts entre le coaché et l'entreprise, afin de rechercher des résolutions de problèmes écologiques, au sens écologie systémique et psychologique, tenant compte des intérêts des différentes parties impliquées. Une des raisons qui peut expliquer pourquoi le terme conflit d'intérêts n'est pas utilisé dans les entretiens est liée au fait que les coachs interviewés se définissent pour la majorité (19 sur 25) comme pratiquant un coaching orienté solution. Le coach est donc en permanence en train d'accompagner le coaché afin de trouver ses solutions, et celles-ci doivent tenir compte de l'écologie du coaché et de son environnement. L'éthique de l'écologie des décisions et des comportements est donc une des conditions naturelles respectées dans le processus du coaching. Une autre raison qui peut expliquer ce phénomène ressemblant à un manque de clairvoyance des coachs concernant l'existence des problèmes éthiques, tient potentiellement au fait que, en accord avec la vision de Carl Rogers, la majorité des coachs sont capables d'empathie, aiment la relation avec autrui et sont concernés par les autres (Fatién-Dochon et Nizet, 2019). Les coachs ont donc tendance à guider leurs coachés vers des résolutions de problèmes éthiques et respectueuses de leurs besoins psychologiques. Le rôle du coach, selon le vécu des coachs, semble être plus que

celui d'un témoin : il est une partie prenante impliquée qui interfère et aide à la résolution de problématiques éthiques en entreprise par la mise en place d'un cadre, des outils de régulation et enfin l'arrêt du coaching et le signalement si nécessaire.

Sur un plan managérial, notre étude montre que la majorité des situations éthiques évoquées sont liées au manque de respect du cadre et/ou au besoin de clarifier certaines clauses dans le contrat liant l'organisation commanditaire au coach et au coaché. Le contrat a pour rôle de poser le cadre dans lequel le coach doit inscrire son intervention et expliquer à l'organisation les règles déontologiques très spécifiques au coaching, afin de garantir un cadre sécurisant et confidentiel pour le coaché au sein du processus de coaching. Établir et clarifier les critères d'un cadre plus strict en s'appuyant sur la nomenclature des difficultés éthiques récurrentes identifiées semble nécessaire pour renforcer l'éthique en coaching. Ces critères pourraient être communiqués en amont aux commanditaires comme des clauses de cessation du contrat, ce qui pourrait aider à installer une relation de confiance pour chacune des parties prenantes et assurer une meilleure efficacité du coaching, voir créer des repères explicatifs pour les coaches en formation. Enfin, offrir au coach une palette d'outils permettant de se sortir des dilemmes éthiques et un référentiel plus approfondi de partages de pratiques en matière d'éthique en coaching citant à la fois des situations de dilemmes éthiques courantes, mais aussi les outils pour offrir des solutions pourrait constituer un baromètre de comportements adaptés permettant aux coaches et aux organisations de se repérer et de trouver des solutions ensemble.

En dépit de la contribution de cette recherche pour mettre en évidence et expliquer le paradoxe du coaching en matière d'éthique, les résultats de notre travail peuvent apparaître comme incomplets, puisqu'ils s'appuient exclusivement sur l'opinion des coaches sur leur propre métier. La vision de l'éthique qui émerge reflète donc essentiellement les aspects éthiques conscientisés par les coaches. Il est envisageable que d'autres problèmes éthiques subsistent, qui ne sont pas verbalisés par les coaches. Notre étude demeure, en ce sens, non exhaustive et pourrait être complétée par la vision des personnes coachées, des superviseurs et des autres parties prenantes dans l'entreprise. Une analyse quantitative impliquant un nombre plus important de répondants pourrait constituer la source d'un travail complémentaire, qui viserait à valider les items dégagés à une plus large échelle. Par ailleurs, notre enquête s'est déroulée uniquement en langue française en interrogeant des coaches francophones, ce qui peut avoir un impact sur la nature des réponses observées. Une dimension internationale pour des travaux futurs pourrait conduire à des résultats plus complets, basés sur des comparaisons entre les pays. L'étude des processus de décision éthique en coaching pourrait également être renforcée, les types de solutions de sortie des problèmes éthiques pratiquées par les coaches étant encore à explorer. Une mise en perspective de l'analyse des processus décisionnels impliquant le prisme des autres parties prenantes ou se focalisant sur la dimension éthique des décisions prises par le coaché pourrait s'avérer particulièrement intéressante. Enfin, un autre approfondissement envisageable de notre travail concerne l'explication de la survie du phénomène de coaching, alors qu'il s'avère, au sein de son processus, un véritable révélateur de difficultés éthiques au sein des organisations.

Tableau 2. Analyse des problèmes éthiques rencontrés par coach

	<b>Problèmes liés à l'entreprise</b>	<b>Problèmes liés à la relation coach/ coaché</b>	<b>Problèmes juridiques ou psychosociaux</b>
Répondant 1	Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat	Auto sabotage du coaché Relation de séduction coach - coaché Demande du coaché d'arrêter le coaching Risque de bascule en thérapie	Harcèlement Insultes (propos sexistes) Souffrance au travail
Répondant 2	Entreprise ferme les yeux Déplacement de responsabilité	Victimisation du coaché Autosabotage du coaché Manque d'implication du coaché	Environnement pervers Burnout Harcèlement Insultes Non-respect des besoins fondamentaux (manger, pause toilette...)
Répondant 3		Risque de bascule en thérapie Manque d'implication du coaché	Polygamie
Répondant 4	Licenciement Plan social Reclassement	Fatalisme du coaché Sentiment d'échec ou de blocage du coach Risque de bascule en thérapie Idéalisme du coaché Malhonnêteté du coaché Accompagner l'échec Coach se sent incompétent	Décision non écologique du coaché Devoir d'alerte Burnout Dépression
Répondant 5	Volonté de démissionner Conflit hiérarchique Accident	Déni du coaché Manque d'implication du coaché	Relation extra-conjugale
Répondant 6	Confidentialité Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat	Coach se sent incompétent Risque de bascule en thérapie	Harcèlement Burnout Stress Dépression
Répondant 7	Confidentialité Déplacement de responsabilité	Manipulation du coaché Pas de coaching en même temps que thérapie Risque de bascule en thérapie	Burnout Problème psychologique Dépendance Menace Insultes
Répondant 8	Confidentialité Conflit hiérarchique	Manque d'implication du coaché Risque de jugement du coach ou perte de frontière Blocage du coaché Risque de bascule en thérapie	Stress Conflits Traumatisme
Répondant 9	Demande cachée Licenciement	Sentiment d'échec ou de blocage du coach Perte de frontière du coaché Mensonges du coaché Risque de bascule en thérapie	Témoin d'un suicide Insultes
Répondant 10	Confidentialité Déplacement de responsabilité	Résistances du coaché Déni du coaché Risque de bascule en thérapie	
Répondant 11	Confidentialité Demande cachée Difficulté à clarifier le mandat Coaching imposé	Manque d'implication du coaché Sentiment d'échec ou de blocage du coach	Burnout Conflits Souffrance au travail Décision non écologique du coaché

		Confusion coaching / mentorat / conseil du coaché Risque de bascule en thérapie	
Répondant 12	Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat Demande cachée	Déni du coaché Manque d'implication du coaché Ego bloquant du coaché Croyances limitantes du coaché Risque de jugement du coach ou perte de frontière Image de gourou manipulateur	
Répondant 13	Confidentialité Reclassement	Relation de séduction coach - coaché Risque de bascule en thérapie Blocage du coaché	Conflits d'intérêts Personne désocialisée Dépression
Répondant 14	Confidentialité Déplacement de responsabilité	Déni du coaché Sentiment d'échec ou de Blocage du coach	Burnout
Répondant 15	Confidentialité Déplacement de responsabilité Pression pour départ volontaire Changements trop rapides dans l'entreprise	Relations personnelles avec le coaché Sentiment d'échec ou de blocage du coach	Souffrance au travail
Répondant 16	Coaching imposé Confidentialité Entreprise ferme les yeux Accident	Relations personnelles avec le coaché Étapes de stagnation Sentiment d'échec ou de Blocage du coach	Dépression Manipulation Suicide Stress post-traumatique
Répondant 17	Coaching imposé	Relation de séduction coach - coaché	Manipulation
Répondant 18	Confidentialité Difficulté à clarifier le mandat Entreprise ferme les yeux Licencierement	Étapes de stagnation	Harcèlement Souffrance au travail Devoir d'alerte
Répondant 19	Coaching imposé Confidentialité Pas d'avenir pour le coaché Entreprise ferme les yeux		Harcèlement
Répondant 20	Confidentialité	Malhonnêteté du coaché Manque d'implication du coaché Risque de bascule en thérapie	Malversations financières Divorce Séparation
Répondant 21	Confidentialité Plan social Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat Entreprise ferme les yeux	Étapes de stagnation Sentiment d'échec ou de blocage du coach Risque de bascule en thérapie	Harcèlement Conflits Manipulation Souffrance au travail Risque psychosocial avéré
Répondant 22	Confidentialité Déplacement de responsabilité Pas d'avenir pour le coaché Difficulté à clarifier le mandat	Coach se sent incompétent Étapes de stagnation Manque d'implication du coaché Risque de bascule en thérapie	Suicide Homosexualité
Répondant 23	Coaching imposé Déplacement de responsabilité Confidentialité Demande cachée	Manque d'implication du coaché	Conflits Manipulation Dépression Maladie mentale
Répondant 24	Confidentialité Déplacement de responsabilité Entreprise ferme les yeux	Manque d'implication du coaché	Devoir d'alerte Harcèlement Torture

			Malversations financières Manipulations Souffrance au travail Suicide
Répondant 25	Confidentialité Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat	Étapes de stagnation Sentiment d'échec ou de blocage du coach Risque de bascule en thérapie	Burnout Décision non écologiquement coachée Devoir d'alerte

## Bibliographie

- ATAD O. & GRANT A. (2020), « How does coach training change coaches-in-training? Differential effects for novice vs. experienced skilled helpers », *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, p. 1–17
- BACHKIROVA T., COX E. & CLUTTERBUCK D. (2014), « Introduction », dans Cox E., Bachkirova T. & Clutterbuck D., *The Complete Handbook of Coaching*, London, SAGE. p. 1-20.
- BARES F. & PERSSON S. (2011), « Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial », *Revue Internationale de Psychologie*, vol. 17(42), 179-196.
- BONO J., PURVANOVA R.K., TOWLER A. & PETERSON D.B. (2009), « A survey of executive coaching practices », *Personnel psychology*, n° 62, p. 361-404.
- BOUILLON E. & PARASCHIV C. (2021), « Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations ? », *Revue Française de Gestion*. En cours de parution.
- BOUILLON E. & PARASCHIV C. (2020), « Le Souverain Bien en coaching : Bien-être versus éthique », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 10. En cours de parution.
- BRENNAN D. & WILDFLOWER L. (2014), "Ethics in Coaching" dans Cox E., Bachkirova T. & Clutterbuck D. (Ed.), *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage Publications, p. 430-444.
- BROCK V. (2006), « Where do we align our ethical code? Learning from other professions », *Choice*, n° 4(3), p. 42-45.
- BROTMAN L.E., LIBERI W.P. & WASYLYSHYN K.M. (1998), "Executive coaching: The need for standards of competence", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50, p. 40–46.
- CAMPBELL C. & WICKMAN S.A. (2003), "An analysis of how Carl Rogers enacted client-centred conversation with Gloria", *Journal of Counseling and Development*, n° 81(2), p.
- CLEGG S.R., RHODES C., KORNBERGER M. & STILIN R. (2005), « Business coaching: Challenges for an emerging industry », *Industrial and Commercial Training*, n° 37, p. 218–223.
- CLOËT H. & VERNAZOBRES P. (2012), « La place du coaching dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat : L'évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon », *Management et Avenir*, n° 53(3), p. 121-141
- DE JONG A. (2010), « Coaching ethics: Integrity in the moment of choice », dans Passmore J. (Ed.), *Excellence in coaching*. London : Association for Coaching, p. 204-214.

- DUCHENES S. (1994), « Citoyenneté à la française : tension entre particularisme et universalisme. Analyse d'entretiens non-directifs », *Thèse de Doctorat*, Institut d'Études Politiques de Paris.
- DUFFY M. & PASSMORE J. (2010), « Ethics in coaching: An ethical decision framework for coaching psychologists », *International Coaching Psychology Review*, n°5(2), p.140-151
- FATIEN DIOCHON P. & NIZET J. (2019), « Ethics as a Fabric: An Emotional Reflexive Sensemaking Process », *Business Ethics Quarterly*, n° 49(4), p. 461-489
- FLANAGAN J.C. (1954), « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, n° 51(4), p. 327–359.
- FREUD S. (1975), *Cinq leçons sur la psychanalyse*, Payot, Paris.
- FRISCH F. (1999), *Les études qualitatives*, Editions de l'Organisation, Paris.
- GRANT A.M. (2014), “The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organizational Change”, *Journal of Change Management*, n° 14(2), p. 258–280.
- HANNAFEY F. & VITULANO L. (2013), « Ethics and Executive Coaching: An Agency Theory Approach », *Journal of Business Ethics*, n° 115(3), p. 599-603
- HUNT S.D. (1994), « On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our practice. Our Methods », *European Journal of Marketing*, n° 28(3), p. 13-25.
- IMHOFF C. & SILVA F. (2016), “Le développement personnel dans les organisations : entre modernité et post-modernité », *Communication & Management*, n° 13(1), p. 63-77.
- LEVI-STRAUSS C. (1964), *Mythologie, le cru et le cuit*, Plon, Paris.
- MCMAHON, G. (2005), “Behavioural contracting and confidentiality in organisational coaching”, *Counseling at Work*, Spring: 1-3.
- MARTIN V. (2005), « Les études qualitatives: les approches qualitatives en sciences sociales et leur prolongement en marketing. Zoom sur l'entretien non-directif », *Revue Française du Marketing*, n° 204, p. 87-95.
- MICHELAT G. (1975), « Sur l'utilisation de l'entretien non-directif en sociologie », *Revue Française de Sociologie*, n° 16, p. 229-247.
- NIZET J, FATIEN DIOCHON P. & BALACHANDRAN NAIR L. (2020), “When Commitments Conflict: Making ethical decisions like a funambulist”, *M@n@gement*, NO. Pages.
- PAUL M. (2011), « Le coaching comme “art de la conversation”. L'enjeu de sa posture. » *Revue Internationale de Psychosociologie*, n° 17(42), 123–147.
- PASSMORE J. & MCGOLDRICK S. (2009), “Super-vision, extra-vision or blind faith? A grounded theory study of the efficacy of coaching supervision”, *International Coaching Psychology Review*, n° 4(2), p. 145-161.



PERSSON S. (2005), *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise*, Thèse de Doctorat, CNAM.

PERSSON S. (2008), « Pourquoi les chartes éthiques ? L'exemple du coaching en entreprise », *Revue Internationale de Psychosociologie*, n° 34(16), p. 169-187.

PERSSON S. (2019), « De l'importance du négatif pour un coaching en conscience à la lueur des travaux de François Jullien », *Revue Européenne du Coaching*, Hors série Octobre 2019.

PERSSON S., RAPPIN B. & RICHEZ Y. (2011), « Les traverses du coaching : 20 ans de coaching : état des lieux », *Revue Internationale de Psychosociologie*, n° 17(42), p. 21-35.

SALMAN S. (2019), « Towards a 'client professionalization' process? The case of the institutionalization of executive coaching in France », *Journal of Professions and Organization*, n° 6(3), p. 286–303.

SCHWARTZ M.S. (2016), « Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach », *Journal of Business Ethics*, n° 139(4), p. 755–776.

SCHERMULY C.C. (2014), "Negative effects of coaching for coaches: An explorative study", *International Coaching Psychology Review*, n° 9(2), p. 165–180.

SILVERMAN D. (1999), *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

STOKES P., FATIEN DIOCHON P. & OTTER K. (2020), « Two sides of the same coin? Coaching and mentoring and the agentic role of context », *Annals of the New York Academy of Sciences*. VOL+PAGES

TAYLOR S.N., PASSARELLI A.M. & VAN OOSTEN E.B. (2019), "Leadership Coach Effectiveness as Fostering Self-Determined, Sustained Change", *The Leadership Quarterly*, n° 30(6), p. 101313.

TIMSON S. (2015), "Exploring what clients find helpful in a brief resilience coaching programme: A qualitative study", *The Coaching Psychologist*, n° 11(2), p. 81–88.

WASYLYSHYN K.M. (2003), « Executive Coaching: An Outcome Study », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, n° 55(2), p. 94-106.

# **Partie 3 - La praxis du coaching**

*« ...il s'agit de disposer d'une connaissance praticable... » (Persson et Rappin, 2015, p. 112)*

Notre travail de recherche a défini et illustré dans sa partie empirique, les facettes essentielles de la praxis du coaching, à savoir l'accompagnement du changement qui caractérise sa dynamique, sa finalité qui tend vers l'augmentation du bien-être et son cadre éthique qui garantit son efficacité et son adaptation au cadre des organisations.

Expliciter ce qui se passe dans une séance de coaching à travers l'expérientiel, la praxis et sa compétence processuelle peut permettre aux organisations et aux personnes intéressées par un coaching ou par une formation au coaching d'approcher le coaching dans une dimension pédagogique prenant en compte à la fois les dimensions éthiques, les finalités liées au bien-être et le cadre nécessaire au coaching. Ainsi en comprenant mieux ce qu'est l'accompagnement en coaching dans sa dimension de compétence processuelle ils peuvent apprécier et comparer les prestations des coachs, mais aussi choisir une démarche de coaching ou une formation au coaching parmi d'autres moyens.

Des exemples de situations pour chaque principe ou outils sont apportés afin d'illustrer les éléments exposés.

Dans notre travail, la clarification des objectifs comme dynamique interne au coaching, mais aussi comme élément participant à la mise en place du cadre en amont, a été régulièrement évoquée.

## Chapitre 7 – Les notions propres au coaching ou les maillons d’une compétence processuelle

« Les hommes déprécient ce qu’ils ne peuvent comprendre. » Johann Wolfgang Von Goethe

L’engouement des entreprises pour le coaching pourrait suffire à lui-même à justifier ce travail, car si le métier de coach rencontre le succès, il n’est pas encore organisé et balisé de manière officielle et la dénomination *coaching* n’est ni reconnue, ni décrite de manière approfondie par d’autres instances que celles émanant du corps de ce métier (syndicats et associations), par les médias s’intéressant au phénomène et par les chercheurs cités dans cette thèse.

Au moment de la soutenance de cette thèse, n’importe qui peut encore se proclamer coach puisque l’État n’a pas statué au sujet du cadre du métier de coach. Cette indétermination implique que les contours, la pratique et l’éthique de ce métier restent aléatoires. Des cadres référentiels, suscités par des instances gouvernementales, émergent, mais ceux-ci changent régulièrement comme nous l’avons vu, et ne sont pas encore bien établis. Les entreprises, cheminant de manière autonome en attendant une législation complète, font jouer les lois de la concurrence et ont tendance à choisir les coachs ayant de l’expérience, et proposant une approche structurée, des références et un discours adapté aux problématiques rencontrées dans leur entreprise. Cependant cette sélection libérale des prestataires de service de coaching imprime des difficultés relationnelles entre les parties prenantes qui cherchent à définir et à clarifier les tenants et les aboutissants de leurs relations à travers l’établissement de contrats.

Devant la richesse des notions mobilisées dans les chapitres précédents, des opinions contradictoires et les sources de confusion associées au métier de coach, notre attention s’est portée sur la pratique du coaching et l’explicitation de sa praxis.

Afin de délimiter ce qui est de l’ordre de l’image du coaching, et de ses représentations, et ce qui est de l’ordre du vécu et de la pratique, cet avant-dernier chapitre présente certains outils propres au coaching pour illustrer le *comment* ce métier procède dans l’*agir*. L’objectif est de rendre tangible le métier de coach en s’appuyant sur ses spécificités *qui font la différence* par rapport aux autres métiers de l’accompagnement. La caractéristique la plus marquante du coaching peut se symboliser par la terminologie de *compétence processuelle* qui comprend son accompagnement de la clarification des objectifs et sa boîte à outils riche et multiple.

Ce panorama n'est qu'un extrait de ce que les coachs utilisent, mais il constitue un écho présentant cet avantage qu'il offre une vision explicitant la réalité vécue du coaching à travers sa praxis. En effet, c'est à la richesse de cette boîte à outils et au discernement du coach à proposer les bons outils que l'on pourrait évaluer la qualité d'une prestation en coaching de manière tangible en corrélation avec l'atteinte des résultats et les changements accompagnés. Ainsi dans notre étude, les coachs seniors se caractérisent par la multiplicité de leurs formations et certifications presque autant que par leurs années d'expérience ou leur capacité à énoncer des problématiques complexes de coaching qu'ils ont prise en charge.

De même, les finalités du coaching en termes de bien-être ou de Bien, selon le regard que l'on choisit de porter, ne sont atteintes que grâce à cette praxis particulière qui ne peut s'appréhender de manière concrète qu'en visitant des exemples de processus de coaching.

## Les différentes approches expérientielles pour appréhender le métier de coach

*« Il vient un temps où l'esprit aime mieux ce qui confirme son savoir que ce qui le contredit. Alors l'instinct conservatif domine, la croissance spirituelle s'arrête. » Gaston Bachelard*

Pour saisir la compétence processuelle particulière au coaching, ou pour revêtir le manteau de coach, de coaché ou de prescripteur de coaching, plusieurs expériences sont possibles. Ces formes d'expérimentations font partie de notre travail, car elles présentent en préambule de cette partie, ce qui permet d'expérimenter le coaching dans la réalité de sa praxis, sur le terrain. Il s'agit de devenir acteur dans la démarche pour en saisir toutes les opportunités et les transformations en les vivant.

### *Expérimenter une séance de coaching*

Il est éclairant de vivre au moins une séance de coaching, même à titre expérimental et pour cela de se mettre dans la posture d'un coaché, c'est-à-dire de choisir une problématique à résoudre et de faire la démarche de choisir un coach afin de commencer à tester ce type d'accompagnement. Les problématiques peuvent être de niveau léger. Par exemple, tester une séance de coaching pour organiser une réunion et atteindre un objectif d'amélioration de cette réunion est à la portée de tous.

Traditionnellement les démarches d'accompagnement se testent sur soi, avant de se former. C'est le cas de la psychanalyse ou la psychothérapie, c'est aussi le cas du coaching. Les objectifs sont variés en début de travail et il peut s'agir de compétences à acquérir ou à consolider (savoir-être ou savoir-faire), de pallier de petits défauts, de s'adapter à un changement ou de surmonter des difficultés importantes. Le besoin, l'envie de vivre la démarche, et donc l'engagement, font partie intrinsèque des conditions de réussite de tout accompagnement, ainsi que de sa compréhension, le coaching n'y échappe pas. Mais tester comme un cobaye, même réflexif, et en posture de chercheur, ne suffit pas. Selon mon expérience professionnelle de coach et selon les préceptes de l'ergologie, pratiquer l'accompagnement en coaching est la seule manière tangible de goûter ce processus indescriptible qu'est le coaching. Son atout, mais aussi sa dimension évanescence sont fondés sur une arborescence de questions mouvantes, adaptées au cheminement du coaché, que le coach distille, teste et fait évoluer en fonction des réactions du coaché et de ses objectifs, pas à pas. C'est à la fois cette adaptabilité qui rend le processus accompagnant et c'est aussi ce qui rend son fonctionnement très difficile à décrire.

#### *Assister à une démonstration de coaching*

Une autre manière de saisir ce qui se produit dans une séance de coaching est d'assister à une démonstration. J'encourage le lecteur à assister à une conférence de Robert Dilts pour expérimenter cela. En demandant à des volontaires de participer à des démonstrations lors de ses conférences, Robert Dilts illustre chaque outil et démarche qu'il enseigne sous forme de démonstration improvisée, en découvrant la problématique de la personne en même temps que le public venu se former. Selon l'étape ou l'outil qu'il souhaite illustrer, il propose un échange de questions – réponses ou un exercice de mise en situation très proche de ce qui se produit en séance de coaching, à une personne volontaire. C'est d'ailleurs en observant des thérapeutes – dans les années 70, le mot coaching n'existait pas dans son acception actuelle - qui avaient des résultats particulièrement remarquables, qu'ont été forgés puis diffusés les fondements de la PNL et d'autres outils du coaching (Gelstat Thérapie, Hypnose Eriksonnienne, Meta Model...). En assistant à des séances et en modélisant la praxis, puis en systématisant les enchainements de questions, la posture et les outils de certains précurseurs, la PNL a rendu accessibles des processus d'accompagnements à un plus grand nombre. Je suggère donc au lecteur d'assister à ce type de conférence, à ne pas confondre avec d'autres spectacles marketing en France et dans le monde. Pour comprendre les processus et saisir ce qui se passe vraiment dans une séance de

coaching, il est préférable d'être témoin d'un déroulement de questions propres au coaching et pour cela de choisir avec soin l'un des fondateurs encore vivants pour une démonstration. On assiste alors à ce qui peut ressembler parfois à une forme de prodige, car on devient témoin d'un processus rapidement évident, qui amène la personne volontaire à découvrir, en quelques questions, des clefs qui éclairent son besoin, son chemin, les moyens nécessaires, à l'atteinte de ses objectifs et qui s'illustrent par un pas important vers l'objectif, sous les yeux du public. Ayant participé à de nombreuses occasions en tant que participant et témoin de ce type de démonstration, je peux témoigner de l'impact et de la transformation que ces questionnements procurent (Cf. Certifications Professionnelles p.352).

### *Apprendre la démarche du coaching*

Assister à de telles démonstrations suscite le désir de devenir coach ou du moins d'en connaître plus : la démonstration de chaque outil est suivie de la pratique par chaque personne présente à la conférence, en petits groupes, ce qui permet de pressentir à quel point les cheminements de pensée offerts et découverts par la personne coachée sont différents de ses *patterns* ou programmes préférentiels et augure, comment le coaching en mettant un questionnement nouveau au service de la pensée de l'autre, propose un cheminement particulier, parfois surprenant et majoritairement efficace. Les exercices sont vécus dans les deux rôles à chaque fois : en tant que coach et en tant que coaché. Une troisième position dite en *méta*, permet à une troisième personne d'observer ce qui se joue et de faire un feedback au coach en devenir. Puis les 3 personnes changent de rôle et deviennent observateur ou coach ou coaché, selon ce qu'elles ont déjà vécu au tour précédent. À chaque tour l'apprentissage se produit dans le vécu et l'intégration des méthodes s'instaure dans l'expérientiel.

Ces formations au coaching influent sur la faculté critique en déconstruisant les modèles classiques du management en s'éloignant des principes de la performativité, car elles permettent aux coachs et aux managers de se préoccuper des difficultés particulières à chaque individu, mais aussi d'intégrer ses fonctionnements particuliers. Elles tendent à insuffler de nouveaux processus de réflexivité à ses participants en leur apprenant à cheminer entre leurs intuitions, leurs raisonnements rationnels, l'observation des différences et des forces de chacun et l'expérimentation d'hypothèses dans un esprit critique qui change le prisme de la problématique (Fatien & al., 2014). En pratiquant cette transition en étapes sur eux-mêmes, les coachs apprennent à guider leurs clients dans une même dynamique évolutive.

Pour exercer le coaching, il faut apprendre une autre manière de penser et s'exercer avec assiduité pendant des années à poser d'autres questions que celles qui viennent naturellement à l'esprit, les anciennes questions étant guidées par la curiosité, l'incompréhension ou la projection de son propre modèle du monde sur autrui. Cette gymnastique d'esprit et de questionnement est différente et fait l'effet d'apprendre une nouvelle langue ou un autre processus de cheminement de pensée, car le paradigme de questionnement évolue vers *ce dont l'autre a besoin, ce qui peut le guider vers son objectif ou sa clarification*. Ce nouveau mode de questionnement mal maîtrisé en début de formation et de pratique du coaching implique que l'on tâtonne, que l'on se perd, que le doute s'installe par moment et que des résistances émergent devant tant de transformations visitées en terrain inconnu. Observés de l'extérieur, l'impact et les résultats de certaines séances de coaching peuvent sembler inexplicables et suspects.

C'est sans doute cette dimension hasardeuse en apparence liée en partie à l'instinct du coach, qui effraie, car le coaching étant un processus d'influence, il a toujours été associé à des formes de manipulations. Il est parfois compliqué de démontrer que cette manipulation reste positive et dans quelles conditions elle reste au service de la personne coachée sans expliciter les questions et les cheminements occasionnés sur des cas réels d'utilisation d'outils.

D'autre part, les formations au coaching pouvant donner lieu à des prises de conscience profondes et à des évolutions remarquables décrites par les personnes ayant suivi ces formations (Fatién & al., 2014), se former au coaching implique un risque d'évolution qu'il faut être prêt à intégrer, risque qui comporte de l'autocritique et de la transformation intégrative de changements de paradigmes, y compris sur le plan des certitudes, des croyances et des valeurs. Certaines certitudes s'effondrent et amènent le coach, à chaque nouveau séisme, à construire de nouvelles croyances aidantes que nous allons évoquer.

### *Observer le coaching dans les organisations*

Le coaching est utilisé dans les entreprises de manière régulière puisqu'il donne lieu à un chiffre d'affaires important sur le plan mondial, sa notoriété est établie, même si elle reste confuse, et le phénomène du coaching continue à s'étendre à travers le monde. Ainsi les représentations de coachs mettent en place des antennes dans les pays émergents progressivement. On peut



maintenant concéder au métier de coach une forme de succès. Inquiétant, incompréhensible, énigmatique certes, mais succès indéniable.

Lorsqu'un Directeur des Ressources Humaines ou un manager préconise un coaching, il ne le fait pas par hasard. Il répond à un besoin, à une demande ou fait une proposition en fonction de son diagnostic de la situation. Il fait appel à sa réflexivité au sujet des coachings passés qui se sont correctement déroulés, à sa connaissance. Il se peut qu'il s'appuie aussi sur une recommandation d'un collègue, d'un pair ou de sa hiérarchie pour choisir une démarche de coaching. Il existe donc bien une observation du coaching au sein des organisations qui, si elle est morcelée et peu organisée, donne lieu à des conclusions et à des décisions et à des contrats de coaching réguliers.

Corrélativement, les phénomènes associés au coaching sont étroitement étudiés par une poignée de chercheurs francophones (Amado, Cloet, Chavel, Brasseur, Fatien, Guignon, Moreau, Persson, Rappin, Salman, Vernazobres) qui s'attèlent progressivement à générer l'observation des points de vue des différentes parties prenantes, des résultats ou du vécu du coaching, dans sa dimension praxis. Les chercheurs étrangers et en particulier anglo-saxons apportent un point de vue plus spécialisé et souvent antérieur sur l'orientation solution (Atad, Braunstein, Cavanagh Grant, Szabo, Visser), la connaissance et la diffusion des différentes formes de coaching (Bachkirova, Clutterbuck, Cox Feldman, Grover, Joo, Lee), la performance (Van der Beek, Whitmore), la théorie de la détermination des objectifs (Bryan, Ryan, Taylor, Wood), la PNL (Dilts, Grinder, Kotera, Singh), le facteur émotionnel en management (Boyatzis, Brotheridge, Goleman, Sinclair, Sherin), la psychologie positive et la motivation (Atkinson, Bandura, Latham, Locke, Myers, Seligman), les talents (Cappelli, Gallardo-Gallardo, Karatop) et l'éthique (Duffy, Passmore) pour n'en citer que quelques-uns qui nous ont accompagnés dans ce travail de réflexion.

## La compétence processuelle propre au coaching

*« Connaître son ignorance est la meilleure part de la connaissance. » Proverbe chinois.*

Il est possible d'appréhender le coaching grâce à son processus en déterminant les étapes processuelles au sein de son déroulement, ainsi qu'en clarifiant les différentes écoles de pensée ayant influencé le coaching.

L'un des moyens les plus clairs de comprendre le coaching est de saisir les étapes par lesquelles

un coaching procède. Le chemin parcouru entre l'espace problème et l'espace solution (Figure 7) qui se pratique pendant la majorité des séances de coaching permet de visualiser l'un des schémas enseignés en formation en coaching, à savoir le cheminement parcouru au sein d'un coaching entre le problème à résoudre dans la situation présente, en apparence clair et concret, qui est décrit dans le détail par les parties prenantes et la personne coachée, chacun à leur manière, au début du coaching et l'espace solution, plus flou et indéterminé sur lequel le coaching cherche à porter l'attention du coaché. Les outils appliqués aux différentes étapes éclairent le processus dans sa diversité et sa précision.

Les étapes pour arriver à définir l'espace solution passent en premier lieu, par l'écoute et le recueil de la situation présente auprès des parties prenantes et du coaché, ce qui, dans cette étape demande au coach d'acquiescer des réflexes de compassion, d'accueil des émotions difficiles associées et d'écoute active lorsque le coaché présente des difficultés émotionnelles ou fait preuve de confusion. En ce qui concerne l'écoute des parties prenantes, il s'agit de clarifier les objectifs et de les faire passer à la deuxième étape (cf. Figure 7), si possible en aidant à faire verbaliser des besoins réalistes et non des griefs ou des objectifs mal posés. En effet, parfois les objectifs de la hiérarchie sont trop audacieux, comprennent des critiques du coaché ou sont inatteignables à première vue. Le coach effectue donc un recadrage auprès des commanditaires et si ce n'est pas possible son rôle est de jalonner la prise de briefing d'explication au sujet de l'engagement du coaching à atteindre en priorité les objectifs du coaché. Il lui faut aussi clarifier l'engagement de moyens et non de résultats. L'objectif général de cette étape est de minorer les exigences de la hiérarchie pour ne pas lui laisser espérer un miracle et d'offrir au coaché et au coaching le maximum de marge de manœuvre et d'innovation possible et donc de résultats potentiels.

Cette première étape à un questionnement permettant de transformer des plaintes en la conceptualisation et la verbalisation des objectifs les plus tangibles possibles, est primordiale. Pour cela, les objectifs doivent être formulés de manière observable ou quantifiable. La deuxième étape, à savoir la clarification des besoins du coaché présente aussi une importance fondamentale, car le coaché est souvent pris en étau entre ses contraintes, ses croyances limitantes, ce qu'il pense devoir faire et ce qu'il pense que les autres attendent de lui. Il dégage rarement de ces quadruples contraintes, ses objectifs personnels et sa vision des buts à atteindre. Or les objectifs personnels du coaché permettent de faire émerger sa motivation et ses attracteurs, qui peuvent ensuite le mettre en action, d'autant plus que la situation est bloquée. Cette étape correspond à la construction d'une vision, de ce qu'on veut à la place du problème, et de ce qui motive le changement. Le mot vision est adapté à la personne, comme nous le

verrons avec la PNL, c'est-à-dire que l'état désiré, n'est pas forcément associé au mode visuel, il peut être ressenti ou tangible et associé à des critères de réussite.

La troisième étape d'accompagnement du coaching a pour objectif de faire émerger les moyens, mais aussi de concrétiser les moteurs de la personne pour atteindre ses objectifs. À ce stade, c'est souvent dans le *comment* que le coaching occasionne des découvertes et déclenche des changements.

La clarification de l'espace solution se traduit par des valeurs que la personne respecte et qui sous-tendent sa personnalité, des moyens d'agir, des outils pour agir et des buts finaux qui vont permettre à la personne coachée de se motiver afin de réaliser son objectif.

Plus un coach arrive à clarifier ces étapes rapidement, plus le coaching est efficace. Nous verrons plus en détail, dans le processus de la clarification des objectifs, ce qui se joue lors de ces différentes étapes déterminantes.

Ce schéma agit comme une boucle vertueuse, c'est-à-dire que pour chaque objectif, des sous-objectifs apparaissent si nécessaire et procèdent par les mêmes étapes.

Pour illustrer ce processus, un changement de poste qui est à l'origine de nouvelles contraintes et de changements auxquels le coaché doit s'adapter, soulève un problème d'insécurité ressenti par la personne (première clarification), ce qui va donner lieu au deuxième type de clarification et faire émerger un coaching de résolution d'un problème identifié d'acquisition de nouveaux réflexes de leadership, car la personne doit manager plus de personnes que dans son poste précédent et a besoin de s'accorder de la légitimité (deuxième clarification). Pour cela, il est possible de proposer au coaché de visiter des expériences de changements de poste pour trouver les ressources qu'elle a su mettre en place en termes de légitimité, puis de trouver des moyens et des critères valables à ses yeux auprès de ses collaborateurs qui lui permettent de valider sa capacité à manager à ce niveau plus élevé, pour les tester et les confirmer. Le coaching peut s'orienter vers un travail sur le plan émotionnel en cherchant les émotions difficiles associées au leadership de la personne coachée, à ses souvenirs de difficultés (vécues par elles ou des exemples autour d'elle), mais aussi un coaching comportementaliste pour mettre en place des moyens de pallier ses inquiétudes et de trouver des comportements qui vont la rassurer (troisième clarification dans le *comment*). En aidant le coaché à visualiser ou à découvrir à travers ses ressentis ce qu'elle veut à la place c'est-à-dire comment elle veut se sentir, dans les situations projetées (*état désiré*), ce qui la motive dans ce nouveau poste, de quels outils elle a besoin (plus de créativité, des croyances aidantes, mettre l'accent sur un esprit d'équipe et comment, une meilleure conscience de soi et laquelle, ou des sources d'inspiration par exemple). Le coach peut alors proposer au coaché d'entamer la quatrième étape de clarification

encore plus concrète qui donnera lieu à des tests pour améliorer au cours des séances ce que souhaite mettre en place la personne pour répondre à ses besoins.

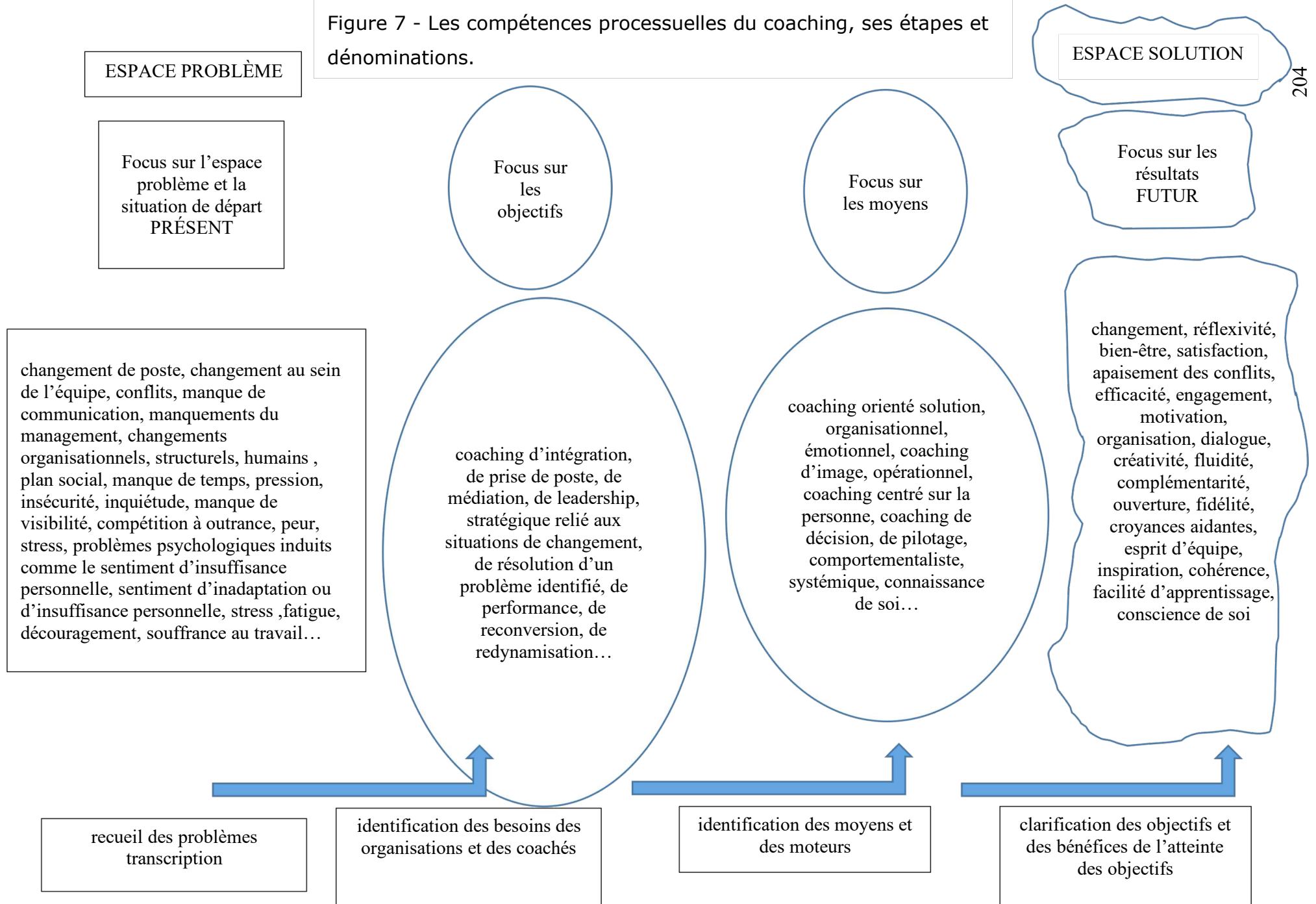
Comme on peut l'observer dans cet exemple de cheminement, sachant que de nombreux autres aussi auraient été possibles, que l'énoncé du premier objectif par la direction : *accompagner cette personne dans sa prise de poste et la faire monter en puissance pour prendre en charge ses nouvelles responsabilités* ne suffit pas à provoquer le changement à ce stade. Elle peut même être qualifiée de bloquante en coaching, car elle ne permet pas d'envisager les solutions et elle exacerbe la pression exercée sur la personne. Plus le processus clarifiant avance et plus on s'approche de ce qui va vraiment aider la personne à changer, c'est-à-dire l'espace solution.

C'est cet enchaînement vertueux de clarifications qui amène la personne à conscientiser ce qu'elle veut changer, *comment* et ce qui lui donne l'envie et les moyens de le faire.

On comprend dans cet enchaînement évolutif pourquoi le coaching est intuitu personae et ne peut procéder qu'à travers une arborescence de questionnements adaptés aux réponses de la personne coachée en évoluant en fonction de ce qui se joue pour elle, dans la situation. Une autre personne, en partant du même objectif, connaîtra un cheminement tout à fait différent qui peut procéder par exemple par la découverte d'un blocage lié à une personne dans l'équipe et s'orienter vers une résolution de conflit ou, autre exemple, faire émerger le fait que la difficulté peut être liée à des manques de méthodes de management adaptées à une plus grande équipe qui demande d'autres outils de management et une adaptation de la communication du manager qui doit hiérarchiser ses efforts, se concentrer sur les personnes clefs et les accompagner à développer leur propre leadership, pour que l'équipe, dans son ensemble, fonctionne. Ce type de montée en puissance génère des séismes pour le manager habitué à un micromanagement ou à des méthodes de management adaptées à un contexte de proximité avec ses collaborateurs. Cet exemple est intéressant aussi, car il montre que le coaching débute rarement dans un cadre où le problème et ses multiples facettes sont identifiés. L'art de la clarification des objectifs prend tout son sens et les exemples sont légion pour illustrer ce processus tangible. L'apport principal du coaching se situe dans sa compétence processuelle d'accompagnement de la clarification des objectifs, des visions, des moteurs et des moyens de la personne, ce qui occasionne une grande variété de types d'accompagnements au sein des coachings.

La Figure 7 donne un aperçu des étapes par lesquelles la clarification d'objectifs procède et évolue. Chacune des étapes est détaillée dans la suite de notre travail.

Figure 7 - Les compétences processuelles du coaching, ses étapes et dénominations.



## La mise en place d'un cadre.

*« N'importe quel objet peut être un objet d'art pour peu qu'on l'entoure d'un cadre. » Boris Vian.*

Le cadre en coaching est fondamental, et s'observe sous différentes formes qui s'emboîtent. Il revêt différentes terminologies dans la littérature comme « l'encadrement du coaching » (Persson, 2005, p.462) et est décrit comme un processus continu d'amélioration soumis à une interaction ayant pour objectif la clarté et l'activation du client. À d'autres moments, la littérature utilise le mot-*cadre* comme les coachs l'entendent en partie, mais c'est en comparaison avec le cadre de la psychothérapie (Rengade, 2017). Ce terme mérite donc une explicitation, car il évoque en fait plusieurs cadres.

Dans les entreprises le cadre est tout d'abord fixé par le contrat qui lie les parties prenantes et qui s'inscrit dans le cadre éthique et juridique dans lequel la prestation du coaching peut exister (cadre 1). La mise en place de la prestation donne lieu à un contrat (cadre 2) qui comprend des considérations contractuelles traditionnelles comme le prix, la description de l'intervention et souvent le temps qui lui est alloué par le coach et le coaché, mais aussi des dimensions juridiques comme les risques et les prises en charge de l'exercice du métier ainsi que leurs limitations. Dans ce cadre entrent en compte d'autres dimensions comme des données très concrètes de durée minimale ou maximale du coaching et de nombre de séances, mais aussi les types de réunions ou les comptes rendus qui sont inclus, à destination des parties prenantes, dans la prestation.

Le coach n'est pas garant de ces deux premiers niveaux de cadre du coaching puisqu'ils lui sont en partie imposés et en partie négociés avec les autres parties prenantes, mais il est doit les respecter.

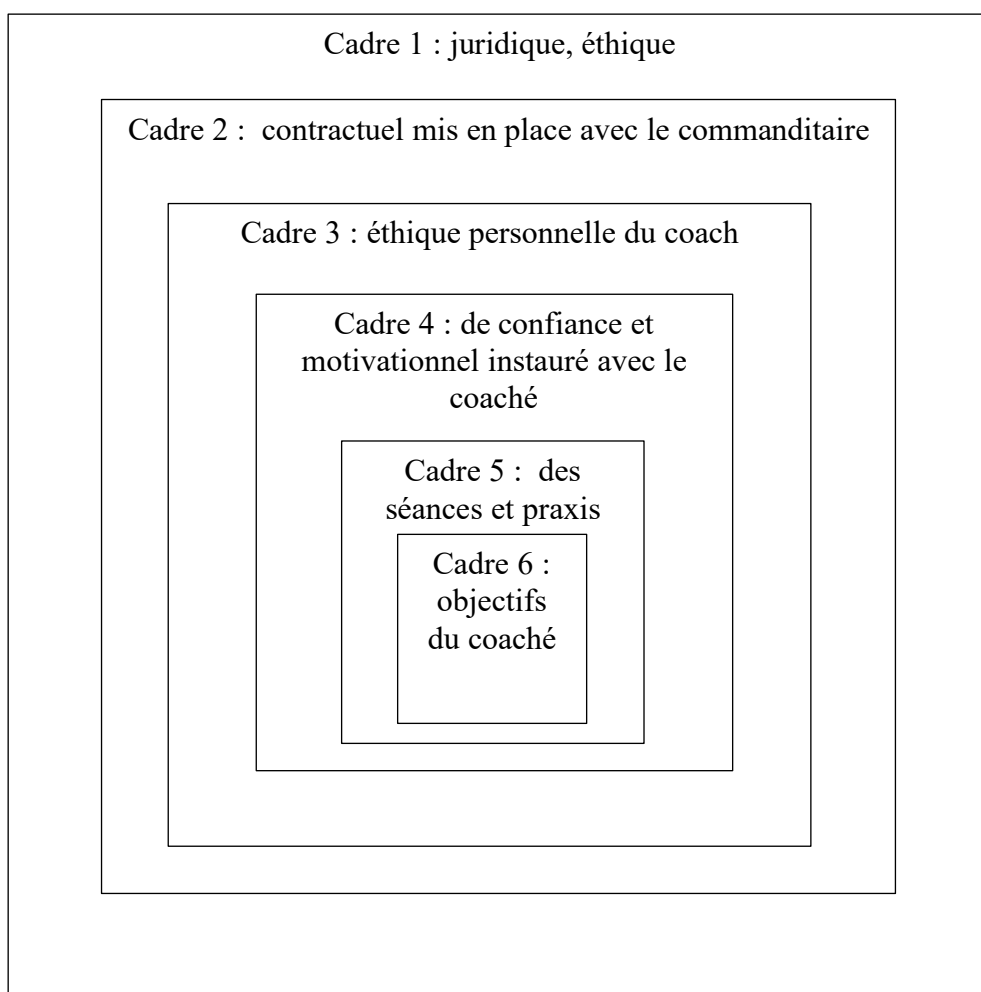
Le coach pose, explique et est garant des autres cadres à l'intérieur de ces cadres (voir Figure 8).

À l'intérieur de ce cadre, le coach interfère selon sa propre vision du cadre, selon son éthique personnelle et sa compréhension de ses engagements. Pour le soutenir et clarifier sa position, les associations représentant le métier de coach lui donnent des repères que nous avons évoqués dans la partie 1 et 2 de cette thèse.

L'application de ces principes est soumise au filtre éthique de chaque coach et donc à ses principes moraux (cadre 3). C'est probablement cette interprétation qui a longtemps inquiété,

car intervient ici un facteur lié à la personnalité du coach. À l'intérieur de ce cadre, le coach met en place la relation de confiance avec son coaché, qui lui permet de guider et de créer de la marge de manœuvre avec son coaché afin de lui faire découvrir de nouveaux cheminements de pensée. Sans ce cadre de confiance, le coaching est impossible (Cadre 4).

Figure 8 - Le cadre du coaching



Le coach est garant de la praxis qu'il apporte à son coaché, sous forme d'exercices, de questionnements, de stimulations, de jeux de rôles, d'outils d'évaluation ou d'organisation de pensée (cadre 5).

À l'intérieur de ces cadres, le coach est vigilant et responsable du cadre spécifique de l'établissement des objectifs en partenariat avec le coaché (cadre 6).

De multiples dynamiques servent à créer et à maintenir ces différents niveaux de cadre du coaching sur lesquels nous allons revenir.

Des allers et retours se font entre chaque cadre pour garantir et parfois renégocier les différents niveaux de cadre du coaching si nécessaire.

## Le distingo vie privée – vie professionnelle et les limites du coaching

*« Si j'avais un secret pour concilier vie professionnelle et vie privée, je le vendrais ! » Sean Connery.*

Parmi les limites de l'activité d'un coach apportées par le cadre du coaching, en dehors des restrictions éthiques vues dans le chapitre 1 et 2, la distinction de l'activité d'un coach ou d'un coaching orienté vie privée ou vie professionnelle illustre la subtilité de ce qui est entendu par le cadre en coaching.

Une distinction entre le coaching s'orientant vers les problématiques d'ordre personnel et le coaching pratiqué dans les organisations, se focalisant sur les besoins d'ordre professionnel, est un point de repère cher aux personnes extérieures au coaching, différence qui leur semble essentielle. Les coaches font très peu cette distinction dans leur pratique pour différentes raisons, dès qu'ils entrent dans la dynamique d'accompagnement du coaching. La première vient du fait qu'un coaching prend en compte la personnalité du coaché, son histoire, son éducation, ses études, sa famille, ses liens affectifs, ses choix et ses goûts et donc les influences qui en découlent, comme un ensemble cohérent d'éléments interdépendants y compris quand il s'agit de résoudre des problématiques professionnelles. De la même manière un coach qui reçoit des clients en dehors du cadre des organisations, va rarement refuser de traiter les problématiques professionnelles de ses clients. La différence entre les deux domaines est donc artificielle, pour la majorité des coaches, qui raisonnent plus en observant la systémique globale de la personne c'est-à-dire ses modes de fonctionnements internes et en relation avec son environnement, en cherchant ses moteurs de manière indifférenciée, dans son cadre professionnel comme personnel, ses sources de motivation ou les explications de ses difficultés et maux dans chacun des deux domaines de manière intégrée et non séparée. Le coaching prend la personne en compte en priorité dans sa globalité.

En revanche, le contexte de l'organisation impose un cadre contractuel et juridique et des procédures normées, ce qui influence les sujets et les objectifs de départ du coaching consignés



dans le contrat. Dans le cadre contractuel, en amont d'un coaching au sein des organisations, la distinction en faveur de la vie professionnelle est implicite, pour répondre aux besoins des organisations en priorité. En revanche, dans le déroulement du coaching la différence entre le domaine privé et le domaine professionnel s'estompe. Le *distinguo* vie privée/vie professionnelle existe bien dans la pratique des coachs sur le plan de leur positionnement, de leurs préférences ou de leurs contrats, mais très peu dans le processus intrinsèque au coaching. Une question courante en coaching qui permet de valider le bien-fondé d'un objectif illustre, elle aussi, cette dimension de la personne considérée de manière holistique en coaching. C'est la question de la recherche de l'écologie de l'esprit au sens de Bateson (1972). Ce mode de questionnement permet de valider si un objectif posé au sein du coaching par le coaché dans son univers professionnel n'occasionne pas des implications négatives ou non éthiques y compris dans la vie privée. Cette approche peut être synthétisée par la question suivante usitée en coaching : *Et s'il y avait un inconvénient à atteindre cet objectif pour vos collaborateurs, vos proches, votre vie en général, ce serait quoi ?* Certaines entreprises innovantes comme des *start-ups* ayant des difficultés à recruter ou à fidéliser leurs salariés, en particulier parmi les générations X ou Y, décident de placer au cœur de leurs préoccupations des dimensions éthiques dans lesquelles les choix, les goûts et les préférences des salariés sont pris en compte. Ainsi, des coachings comprenant des objectifs de type *vie privée* ou incluant des objectifs de qualité de vie sont inclus. On trouvera dans ces types de coaching la volonté de participer au bonheur des personnes composant l'entreprise et des postes comme *happiness manager* ou *facility manager* existent et ont pour mission de se préoccuper du bien-être et du bonheur des salariés pour les premiers et de faciliter la vie des salariés pour les seconds. Ces deux métiers sont souvent occupés par des personnes ayant été formées au coaching, les outils de ce métier étant adaptés dans les deux cas.

Par ailleurs, certains coachs affichent dans leur communication leurs préférences en instituant leur activité en lien avec des terminologies comme *coach de vie* par exemple, qui sous-entend que le focus de leur accompagnement se fait sur la vie privée de la personne alors que d'autres coachs vont choisir un vocabulaire entrepreneurial, orienté business et ainsi se positionner comme prestataires des entreprises en priorité.

Pourtant, les situations dans lesquelles un coach va refuser de coacher un besoin du coaché sont rares. Elles sont souvent liées à une situation non éthique que le coach ne sait pas gérer comme un besoin d'ordre médical, ou un domaine nécessitant des compétences techniques que le coach ne considère pas maîtriser et qui suscite une difficulté pour le coach à accueillir certaines

problématiques de son coaché. Cette limitation est d'autant plus rare qu'on s'adresse à des coachs ayant plus de dix ans d'expérience professionnelle, car leurs multiples formations et expériences finissent par les rendre opérationnels en toute circonstance, excepté lorsque le problème échappe au périmètre du coaching. La capacité du coach à accompagner devient alors celle d'un *4X4 tout terrain* qui accueille tout ce que le coaché évoque comme des pépites et des motifs de progression. Le choix du coach de se cantonner dans son image à une spécialité peut aussi venir du besoin de clarifier son positionnement, le public n'étant pas conscient de la malléabilité du coaching et de son essence liée à la souplesse de son questionnement.

La crainte d'être dépassé par un type de poste, de métier ou de problématique renvoie le coach à sa faculté de différencier son métier du conseil. Le coach est formé à guider le coaché pour que celui-ci trouve ses propres solutions et ressources. Il ne doit pas, selon les principes du coaching, être gêné par un manque de compétences autres que cette capacité à questionner en ouvrant et en cherchant, tels un *poisson-pilote et une tête chercheuse*, les solutions propres au coaché. Nous expliciterons ce rôle de *poisson-pilote et tête chercheuse*, essentiel pour la compréhension de la compétence processuelle du coaching, dans la partie suivante.

L'enseignement en coaching indique que la méconnaissance d'un secteur d'activité par exemple, qui peut sembler un frein à un coach débutant, devient un atout lorsque le coach emmène le coaché sur des chemins de traverse qu'il n'avait pas encore explorés, ce qui est souvent le moyen d'atteindre les objectifs en coaching : changer de point de vue pour changer son analyse de la situation, puis ses actions. L'inexpérience d'un coach face aux compétences techniques ou face aux connaissances d'un marché de son client ne sont pas donc pas des inconvénients. Au contraire, un coaché trop spécialiste ou même expert, peut devenir statique dans ses raisonnements et transformer sa prestation en conseil. Le coaching, à l'inverse, est un moyen de rendre le cheminement du coaché plus diversifié qu'à son habitude et donc plus créatif et innovant.

Enfin, si le coach se sent en difficulté, c'est souvent pour d'autres raisons que sa connaissance rationnelle d'un univers et les raisons d'ordre émotionnel et relationnel entrent en ligne de compte. On dit que *le coaché choisit son coach, mais aussi que le coach choisit son coaché*. Si un coach se sent mal à l'aise avec un coaché, il lui est enseigné de se faire superviser, de travailler sur lui-même et sur sa posture de coach afin de comprendre *quoi faire de cette gêne*. Il peut communiquer avec le coaché et verbaliser sa difficulté, si besoin. Dans tous les cas, la supervision indique de ne pas coacher qui que ce soit, si le coach ne s'en sent pas capable.

Il peut alors recommander un confrère, un autre type d'accompagnement ou faire un signalement si la situation engage sa responsabilité de coach et/ou sa morale personnelle

(Bouillon & Paraschiv, 2021). Cela peut arriver si le coaching fait émerger des données personnelles qui choquent le coach ou sortent du cadre éthique du coaching comme des informations personnelles au sujet du coaché qui détruisent la confiance que le coach a en son coaché comme une situation de bigamie, une demande d'implication du coach dans une décision de divorce, ou une personne se vantant d'avoir torturé au Liban (Bouillon & Paraschiv, 2021).

Enfin, dans les pays anglo-saxons, la distinction vie privée/vie professionnelle en coaching est très peu pratiquée, car le mot coach est utilisé au même titre que le thérapeute sans besoin de les distinguer. La question à poser est *que coachez-vous ?* pour situer l'activité d'un coach, ce qui clarifie son domaine de prédilection et son positionnement.

## La posture *basse* du coach fondée sur l'écoute empathique et la bienveillance

*« ...le coaching se trouve-t-il caractérisé par une quête d'autonomie fondée sur un savoir autofinalisé : contrairement à l'expert qui prescrit la solution de l'extérieur, le coach doit amener le coaché à construire la sienne propre. » (Personn & Rappin, 2015, p. 105)*

Le cadre enseigné aux futurs coachs comprend la posture du coach c'est-à-dire des principes qu'il applique après les avoir expérimentés au cours de dizaines d'heures de pratiques de sa formation. L'objectif de ces heures de pratique est d'opérer un changement d'attitude et de comportements pour que les pratiques accompagnantes du coaching *entrent dans les muscles*. Cet apprentissage d'une posture différente, par l'expérimentation, transforme la personne qui se forme, d'un état de *sachant* à un état d'*écoute active* et de plus grande confiance dans le coaché pour résoudre ses difficultés. L'apprentissage de la posture spécifique au coaching incite aussi à prendre du recul, pour offrir au coaché de l'empathie bienveillante et la bonne distance incluant le principe de la non-influence.

Cette posture dite *basse* qui soutient, encadre et maintient la dynamique du processus, tout au long des séances de coaching, est détaillée ci-dessous.

## *La confiance en la capacité de la personne à s'améliorer*

### La maïeutique.

L'influence de Socrate et souvent évoquée dans les écrits concernant le coaching (Fatien, 2008, Persson, 2005) et dans de nombreux ouvrages, dans la logique de *recadrage* tel que Socrate le pratiquait, mais l'interprétation de l'inspiration de la maïeutique de Socrate peut être considérée sous différents angles. En effet, le *recadrage* souvent pris comme une confrontation cherchant à faire sortir la personne coachée de sa *zone de confort* est source d'incompréhension. La pratique du coaching indique que les ressorts du changement ne nécessitent pas de mise en inconfort de la personne coachée. Au contraire, c'est en la confortant dans sa logique propre et en lui permettant de se dégager des jugements d'autrui, des influences critiques négatives et en utilisant au mieux ses ressources, qu'elle déploie ses capacités à résoudre ses problèmes. La dimension de la formule *connais-toi toi-même* va dans ce sens et est très précieuse en coaching, car elle invite la personne à exceller dans de multiples registres en partant d'elle-même et en respectant ses priorités. Le coaching a comme ennemi la confusion et les influences externes qui déroutent la personne coachée de ce qui conforte la cohérence de sa personnalité et la pleine possession de ses moyens. Cependant, le coaching n'a pas pour objectif d'atteindre une sagesse universelle comme certaines critiques du coaching l'évoquent (Chavel, 2006, Fatien, 2008), sa quête est plus modeste. Il cherche à apporter des outils pour atteindre les objectifs de la personne coachée dans l'écologie de l'esprit au sens de Bateson (1972), ce qui est déjà une tâche complexe.

Le coaching reprend l'idée centrale connue depuis Socrate que c'est l'art de trouver les bonnes questions qui révèlent à la personne ce dont elle a besoin pour retrouver sa capacité d'agir (Persson, 2005).

Pour réussir cette alchimie, le coaching propose au coaché, par son questionnement, de multiples directions de réflexion que le coaché choisit. Pour ce faire le coach met en place une neutralité, de la compassion, de la bienveillance et l'écoute empathique qui sont toutes liées et tendent à aider le coach à trouver et maintenir *la bonne distance* avec le coaché.

### La neutralité ou la non-influence

Pour appliquer des principes d'autodétermination, le coach doit avoir confiance en la capacité du coaché à résoudre ses problèmes.

Pour cela il applique les principes de Carl Rogers à savoir : *empathy, genuineness, unconditional positive regard* (Campbell & Wickman, 2003) que nous allons illustrer ci-dessous.

Ce principe émane du travail de Carl Rogers (Campbell & Wickman, 2003 ; Rogers, 1945 ; Rogers, 2004) qui le premier a révélé dans sa pratique de l'accompagnement, l'importance d'éviter le conseil dans une démarche d'accompagnement qu'il soit orienté décision, solution ou résilience de la personne. Son travail a mis en évidence l'importance de la neutralité bienveillante, de l'empathie et de la posture de miroir verbal dès 1945, qui suscite chez la personne accompagnée une reprise en main de sa vie. C'est aussi dans cette posture que les entretiens avec les coachs dans notre étude ont été menés, ce qui peut expliquer en partie la profusion d'informations glanées. Cette posture de confiance renforce la capacité de la personne à croire en ses opinions et donc à les étayer. Elle se traduit par une attitude confiante de l'accompagnateur, dont le regard reste en contact avec celui de la personne, dans une approbation de ses propos fondée essentiellement sur de petits gestes incitateurs à aller plus loin et sur la synchronisation avec la personne écoutée. « Cette synchronisation comportementale (suivre les comportements) facilite la transmission de l'information entre individus, ainsi que son acquisition par le récepteur » (Duranton & Gaunet, 2020, p. 328). La synchronisation est un des moyens les plus tangibles qui est de se connecter avec une personne, physiquement, en mettant ses sens à la disposition de l'autre : l'écoute, le regard, et l'attitude physique. L'objectif est de se sentir *comme l'autre* et non *à la place de l'autre*. En s'associant à ses ressentis, c'est-à-dire *en ressentant en même temps qu'elle* ce dont elle parle, la personne coachée se ressent supportée dans le sens *support* anglais.

Cette posture se fonde sur la croyance que la personne a la capacité de trouver les meilleures solutions pour elle-même. Cette assertion s'appuie sur l'observation qu'elle doit prendre des décisions en prenant en compte une multitude d'éléments dont certains peuvent avoir l'apparence de détails ou demeurer invisibles car difficiles à exprimer pour une personne extérieure. Ces éléments imperceptibles par autrui peuvent être déterminants. Les ressentis en sont une illustration. En PNL une partie du questionnement sert à faire émerger les ressentis et les émotions de la personne, associées à la situation, car elles constituent des éléments éclairants dans son processus décisionnel, mais ces éléments ne sont révélés que pour que le coaché instaure une clarté dans ses opinions et non pour que le coach comprenne ce qui se joue pour le coaché. Le coach sait qu'il ne pourra jamais se mettre à la place du coaché. Ce principe de

bienveillance dont l'équilibre est complexe, provient aussi de l'observation que seule la personne coachée peut ressentir ce qu'elle ressent, ce qui l'aide à faire les bons choix.

Ainsi certaines situations bloquées vont aboutir, après un questionnement neutre en coaching à la découverte de ce qui bloque dans un dossier très important en entreprise comme *le fait que la personne à qui présenter le dossier me gêne, je ne me sens pas bien avec elle, je ne me sens pas en confiance, et donc je n'arrive pas à lui transmettre les éléments nécessaires*. Ce type de blocage lié directement à un problème relationnel *one-to-one*, est une situation courante. Le blocage n'est pas dû à des éléments rationnels, mais à des données relationnelles ressenties. Les nombreuses solutions cherchées sur le plan rationnel, par la personne elle-même, ou sous forme de conseils, pour trouver une meilleure présentation écrite du contenu, ou prendre en compte des données rationnelles, ne serviront à rien. La réponse au besoin d'ordre relationnel émergera grâce à des questions aidantes comme *qu'est-ce qui pourrait vous aider à mieux vous sentir avec cette personne ?* et des inductions si la personne est bloquée comme : *avez-vous besoin de plus de confiance, plus de légitimité, plus d'assurance, plus de légèreté, plus de recul, plus de chaleur, plus de fluidité...dans votre relation avec cette personne ?* qui permettent de faire émerger les besoins, sur un autre plan que celui de la rationalité de la situation. On découvre souvent en coaching que le plan rationnel est plus facilement accessible que le plan de l'intelligence globale qui comprend les émotions de la personne et son intuition.

Puis des questions du type : *Est-ce en vous appuyant sur le regard des personnes positives dans votre équipe que vous répondrez à votre besoin ? ; Est-ce en créant un cadre plus agréable, lequel et comment ? Est-ce en invitant cette personne à construire avec vous une autre relation et dans quel contexte, et quel type d'expérience à partager avec elle vous permettrait de vous sentir plus à l'aise... que vous répondrez à votre besoin ?* Il est à noter que ces questions, déroutantes au premier regard, déconnectent la personne de ses croyances bloquées pour lui ouvrir un autre champ de réflexion connecté à son besoin. Parfois les phrases et les questions du coach sortent de la grammaire convenue, car les mots normés ne s'adaptent pas toujours à la recherche que le coach propose au coaché. Ce processus vient en partie de l'hypnose eriksonnienne (Hudson & Hexum, 1991) qui cherche à dérouter les cheminements de pensée connus par la personne coachée puisque ceux-ci n'ont pas apporté les solutions escomptées. Les réponses sont d'ailleurs surprenantes, y compris pour le coach, et l'individu coaché trouve alors une ou plusieurs réponses que personne n'aurait pu inventer à sa place.

Ce type de questionnement s'apprend et sa contribution dans le monde des entreprises est salvateur à plusieurs égards, car il donne aux managers un autre regard sur leurs relations avec leurs équipes et à eux-mêmes, et la possibilité de résoudre des problèmes qui se cristallisent

souvent à partir de petits détails, dans les groupes humains qu'ils managent. On peut aussi enseigner à un groupe comment raisonner en prenant en compte les besoins émotionnels, en lui en donnant les outils, à savoir de nouveaux questionnements qui intègrent la dimension de l'intelligence émotionnelle, relationnelle et intuitive du groupe et à sortir des sentiers battus. En coaching d'équipe, l'intervention du coach permet d'assouplir les relations et surtout les recentre sur les véritables besoins qui peuvent sembler superficiels dans une approche managériale classique et rationnelle. Il semble aussi que les besoins d'ordre émotionnel ou relationnel sont rejetés quand le manager n'est pas formé à accueillir et traiter cette dimension teintée d'irrationalité suspecte. On évoque alors une métaphore en coaching. Les émotions en entreprise sont comme l'éléphant dans la pièce : tout le monde voit l'éléphant, tout le monde sait que s'il charge c'est une catastrophe, mais personne ne sait comment le gérer, donc tout le monde fait comme s'il n'existait pas, en espérant qu'il disparaisse de lui-même. Cette métaphore d'origine anglo-saxonne illustre la manière dont la dimension émotionnelle des problèmes au sein des organisations est couramment traitée, par manque d'outils adaptés.

Cette première dimension d'écoute qui suscite une augmentation de l'intelligence émotionnelle et intuitive d'un individu ou d'un groupe est un des éléments les plus importants en coaching et il demeure très peu décrit. Depuis l'énonciation de l'impact de cette forme d'écoute par Carl Rogers en 1945 et son utilisation en coaching par les coaches, les neurosciences ont démontré l'existence de zones dans le cerveau correspondant à ces différences entre les fonctionnements rationnels de type linéaire et déductif et les fonctionnements globaux, de type organique, qui caractérisent et expliquent en partie ce que l'on appelle *l'intuition*.

Il semblerait que le coaching sert à créer de nouvelles connexions dans le cerveau de la personne coachée, en reliant des éléments qui ne le sont pas habituellement dans ses *patterns* ou programmes habituels de pensée. Nous proposons d'appeler ce phénomène le développement de *l'intelligence globale intuitive*, car il demande à la personne de connecter plusieurs zones de son cerveau en même temps, ce qui lui donne à la fois du recul, une vision globale et donc un processus décisionnel plus étendu et adapté aux décisions complexes multifactorielles, en tenant compte de données souvent écartées et pourtant cruciales comme les ressentis et les émotions. Ce processus nécessaire en cas de conflits, de difficultés à décider ou à appréhender une situation dans son ensemble est illustré quand la personne, après une nuit de sommeil, se réveille avec les idées claires et la capacité de décider. Pendant la nuit, les connexions nécessaires se sont établies, les informations ont été triées et hiérarchisées et ce qui semblait confus la veille, devient clair et simple le lendemain. Ce phénomène connu en coaching prend

tout son sens grâce à cette observation des besoins décisionnels fondés sur l'intervention de *l'intelligence globale intuitive* en cas d'échec des processus habituels de pensées linéaires et déductives.

Le coaching s'astreint donc à la neutralité par simple souci d'efficacité. Une fois que le principe est admis, en vivant la différence en formation entre un accompagnement intrusif dans la pensée de l'autre et un accompagnement neutre, le junior coach entrevoit, dès lors, une partie de la montagne à gravir : *comment arriver à changer ma manière de penser, de poser des questions et de renouveler encore et toujours l'appétit de la personne coachée à explorer ses ressources et son espace solution, jusqu'à ce qu'elle trouve ses solutions ?* Cet apprentissage se fait grâce à l'entraînement essentiellement en respectant les principes de compassion, de bienveillance et grâce à l'écoute empathique que nous présentons ci-dessous.

#### La compassion et la bienveillance

La capacité d'éprouver de la compassion soulève plusieurs questions dont celle de la bonne distance entre le coach et le coaché. Pour Boyatzis (Boyatzis & al., 2010), il s'agit d'une qualité professionnelle d'inspiration platonicienne qui est bénéfique à tout type d'accompagnement que ce soit en situation de coaching ou de leadership. Le bouddhisme renforce cette attitude et propose de développer en profondeur des ressources telles que la sérénité à travers une discipline de méditation afin d'instaurer une capacité d'absorber les chocs émotionnels et les frustrations potentielles, car le coach comme le leader ou le manager peuvent projeter des attentes sur autrui. Boyatzis souligne que le coaching ne peut être envisagé que de manière holistique, car le stress étant un facteur récurrent de déstabilisation en entreprise, la compassion déjoue les pièges de la pression inhérente aux multiples missions parfois incompatibles et sources de contraintes opposées que doivent gérer les managers. Le leadership, tout en cherchant à atteindre les objectifs, prend en compte les facteurs humains. Les travaux de Boyatzis s'appuient à la fois sur la neuropsychologie et la neurophysiologie et démontrent que le coaching bienveillant et neutre donne des résultats probants en s'adaptant aux problématiques du coaché y compris sur le plan de sa santé et accueille l'être humain de manière holistique et neutre (Persson & Rappin, 2015).

En coaching le conseil rejoint la dynamique de *savoir à la place de l'autre* et est considéré comme une forme de manque de compassion ou de bienveillance. Le conseil peut revêtir des formes techniques ou venir nourrir le coaché d'éléments factuels aidants, mais il ne peut prendre



la place du processus d'aide à la clarification des objectifs qui doivent aboutir à des décisions incombant à la personne coachée.

En formation de coaching l'un des principes martelés est celui de se méfier des processus qui inclinent à penser que le coach *peut savoir ce qui est bon pour la personne coachée à sa place* ou qui, sous prétexte de résultats à atteindre, force les autres à aller sur un chemin ou un autre, même à l'aune de la bonne volonté, en particulier lorsqu'il s'agit de décisions importantes ayant un impact sur l'avenir du coaché, son bien-être ou ses relations avec autrui. Chercher à faire influence, ce qui est parfois inévitable, en coaching sans entretenir une réflexivité et une observation des phénomènes de manipulation qui sont en jeu, revient à pousser la personne coachée vers ce qui n'est peut-être pas son chemin désiré ou préféré. L'expérience en coaching montre que le choix de la personne est toujours meilleur que celui projeté par une personne extérieure, d'après les enseignements en coaching, qui préconise de laisser faire ses choix au coaché pour lui-même, car il est seul à détenir tous les éléments en main pour décider de sa vie. C'est la raison essentielle qui motive le coaching à rester le plus possible dans le questionnement et non dans le conseil et c'est aussi une de ses différences processuelles avec le mentorat, la formation ou le consulting. La neutralité du coach est donc directement liée aux processus observés en coaching qui ravivent et entretiennent l'autodétermination du coaché. La compassion est liée à l'observation du fait que les émotions, lorsqu'elles sont accueillies et traitées comme des informations précieuses orientées solution, donnent de meilleurs résultats que lorsqu'elles sont survolées ou intégrées afin d'établir un diagnostic.

Dans le monde des organisations, le coach est particulièrement vigilant au sujet de sa neutralité, car il ne peut se permettre, en particulier quand les enjeux économiques ou psychosociologiques importants viennent interférer, d'intervenir et de prendre part à des décisions, ce qui le ferait sortir de son cadre. Il ne peut prendre la place du manager et influencer sur ces décisions, comme il ne peut lui donner des conseils, ce qui engendrerait une responsabilité juridique dans les décisions prises au cours du coaching.

Il prendrait alors des risques le faisant sortir du cadre posé par son contrat, ce qui lui poserait des problèmes sur le plan de l'assurance de son activité au regard des limites de sa pratique.

D'autre part, les mêmes raisons motivent un coach de vie privée à respecter cette neutralité en constatant que seules les décisions prises par le coaché sont efficaces, car sa motivation est bien

plus importante à les implémenter que lorsqu'il reçoit des conseils selon les principes de l'autodétermination (Taylor et al., 2019).

Les coachs venant des métiers du conseil ont du mal à pratiquer cette posture neutre plus que les autres. Il leur est alors proposé de bien différencier leurs missions de conseils et de coaching et de préciser à quel moment ils coiffent leur casquette de coach et à quel moment ils préfèrent celles du conseil, y compris à chaque instant, et pour chaque conseil, au cours des séances d'accompagnement.

### L'écoute empathique

Comme tous les métiers de l'accompagnement psychologique, le coaching utilise l'écoute comme préambule d'accueil inconditionnel du coaché (Rogers, 1945), mais il introduit un processus spécifique à savoir la clarification des objectifs tout le long du processus. Cette attention portée à l'écoute par le coach permet d'assurer et de maintenir la neutralité du coach. Cette écoute est subtile, car on peut croire que tout le monde sait écouter, a priori. On apprend en se formant, que l'écoute est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Laisser parler la personne pour qu'elle explore son univers, se sente déchargée de ce qui lui pèse et savoir passer aux bons moments à des phases de questionnement qui l'aideront et la guideront vers ce qu'elle souhaite travailler est l'équilibre difficile que tout coach tente d'établir à chaque séance de coaching.

Ainsi on apprend en pratiquant que l'une des différences entre la thérapie et le coaching réside dans cette écoute empathique spécifique au coaching. Le psychothérapeute va souvent laisser parler tout son saoul la personne, car elle considère que c'est dans cette expurgation que se joue une grande partie de son accueil inconditionnel et des effets bénéfiques de son accompagnement. En coaching, on apprend à écouter et en même temps à guider vers ce qui permet de sortir de *l'espace problème*. La clarification de l'objectif implique la mise en place d'un cadre qui donne la permission au coach de questionner le coaché dans la direction que le coaché perd parfois de vue. Le fait de faire formuler en début de séance les objectifs du coaché avec l'aide du questionnement du coach, permet au coach d'intervenir par des questions orientées solution ou s'éloignant de l'espace problème, quand le coaché piétine ou tourne en rond.

L'écoute empathique se différencie de l'écoute sympathique : il s'agit donc d'accueillir les difficultés et les émotions associées, non de les prendre en charge. Le coach utilise la même distanciation que le thérapeute, mais il peut parfois s'associer aux émotions pour soutenir le

coaché et lui faire part de l'émotion qu'il ressent en miroir comme la Gelstat le préconise. Le coaching agit, sur ce plan, à l'opposé de la psychanalyse qui intervient le moins possible et laisse le patient trouver son cheminement et ses propres questionnements majoritairement seul, sans émotions apparentes du psychanalyste.

Ce recul du coach, différent des autres types d'accompagnement, et ayant pour objectif de trouver *la bonne distance* est adapté en entreprise, car les personnes coachées ne cherchent pas, a priori, à sonder leur inconscient pour dénouer des traumatismes ou des difficultés profondes liées à leur enfance, par exemple.

Ainsi, en entreprise, les personnes posent souvent la question qui montre leur inquiétude et leur besoin de différencier le travail accompli en coaching des autres types d'accompagnements : *Allez-vous me poser des questions sur mon enfance ou mes parents ?*

Ce à quoi le coach peut répondre : *À priori non. En revanche si un élément émerge de votre part et qu'il mérite notre attention, oui, votre histoire est bienvenue. Sachez aussi que nous pouvons parfois chercher dans votre passé des ressources, des moteurs, des réussites ou des expériences vous permettant de trouver des clefs pour votre présent et votre futur. C'est dans ce cadre que le coaching accueille ou utilise votre passé, mais c'est toujours vous qui gardez la main et décidez de la direction ou de l'approfondissement d'une direction.*

## Le rôle de poisson-pilote et tête chercheuse du coach

*« Performance : à l'opposé d'une conception clinique et doloriste de la relation d'aide, le point central du coaching est la notion de réussite et de résultat. Plutôt que de bien-être, il s'agit de 'mieux agir'. On notera aussi qu'il s'agit davantage de développement d'un potentiel de performance que de transfert de compétence. » (Chavel, 2006, p.4)*

Le panorama que constitue la description non exhaustive des attitudes et de la posture complexe du coach, présenté dans les paragraphes précédents, permet d'envisager l'une des spécificités du coaching : sa *variabilité* c'est-à-dire sa capacité à s'adapter aux besoins de son client en fonction de nombreux critères enseignés dans les formations en coaching et pratiqués à chaque séance de coaching. Cette forme d'adaptabilité permet, lorsqu'on la clarifie, de faire émerger l'accompagnement de type coaching, dans la nébuleuse de l'accompagnement (Paul, 2004).

La théorie de l'établissement des objectifs affirme que la motivation consciente a un impact sur la performance et la satisfaction au travail (Locke & Latham, 2002). C'est particulièrement exact pour les personnes qui décident d'être déterminées et proactives (Binswanger, 1991). Le

cadre du coaching dont l'éthique impose d'obtenir le consentement a minima de la personne coachée, sans influence, et préfère que le coaché puisse choisir de bénéficier d'un coaching ou pas, concourt à la mise en place d'un cadre motivant pour celle-ci. Il est aussi préconisé que le coaché choisisse son coach et en rencontre plusieurs pour établir son choix, en particulier si la relation de confiance ne s'établit pas dès la première rencontre entre le coach et le coaché. Tous ces principes d'activation de la motivation à plusieurs niveaux, rejoignent ceux de l'orientation solution et sont résumés en Annexe 3.

La diversité des questionnements et exercices, permet de mettre en place un élément décisif dans la posture du coach qui agit en *poisson-pilote et une tête chercheuse* de pistes pouvant aider le coaché à sortir de ses ornières et donc à trouver de nouvelles manières d'appréhender sa réalité, puis d'inventer de nouvelles solutions potentielles, puis de les évaluer et enfin de choisir quelles pistes expérimenter pour finir par prendre des décisions en fonction des critères qui eux aussi sont visités au sein des séances de coaching.

Le terme de *poisson-pilote et tête chercheuse* mérite d'être explicité.

Quand le coach utilise des outils pour endosser le rôle du *poisson-pilote*, il ouvre des portes par son questionnement ou ses outils de mise en situation. Il instaure une forme de créativité, souvent en imprimant une énergie positive, en engageant le coaché à croire en lui-même et en ses solutions et en lui démontrant par l'expérimentation qu'il est capable de trouver de nouvelles manières de considérer la situation. Il accompagne tout ce processus en précédant d'un pas la pensée du coaché, en proposant de multiples ouvertures, sans décider à la place du coaché, c'est pourquoi on peut utiliser le terme de *poisson-pilote*. Il guide le coaché grâce à son questionnement vers des portes que le coaché décide d'ouvrir ou pas.

L'intérêt de cette part de sa mission vient du fait que souvent le coaché est enlisé dans l'espace problème. Il ressasse ce qui le soucie au point que cela rend opaque les autres plans de la problématique qui sont, eux, éclairants : les ressources possibles, les expériences passées qui pourraient l'aider, ses besoins de changer ou de surmonter, sa manière personnelle et confortable de gérer le changement et ses besoins en matière de processus de changement, c'est-à-dire ses modes préférentiels de changements et tout ce qui pourrait l'aider à évoluer ainsi que le point de vue des autres s'il n'est pas teinté d'une forme de critique bloquante.

La dimension émotionnelle joue un grand rôle en empêchant le coaché de prendre du recul lorsqu'il ressent des émotions négatives associées à la situation. Différentes dimensions de frustrations apparaissent alors comme la frustration de ne pas se sortir seul de ce qui empêche

de changer, la peur d'échouer, de se décourager, de se confronter aux autres ou l'inquiétude de s'ennuyer dans une tâche répétitive, par exemple.

D'autres émotions négatives sont très souvent source d'empêchement pour atteindre les objectifs en coaching : le manque de confiance en soi ou en les autres, l'impuissance, le sentiment de ne pas être à sa place, ce qui peut provoquer des symptômes cliniques comme l'anxiété plus ou moins chronique ou la dépression.

Des comportements sont alors induits par ces émotions négatives, comme l'esprit critique exacerbé, l'immobilisme, le négativisme, le manque d'initiative, l'orientation problème ou des formes de communication négatives comme la mise en cause d'autrui, ou l'agressivité. Ces comportements de communication négative enclenchent des attitudes aboutissant au fait de se soustraire de ses responsabilités, c'est-à-dire de reposer les décisions sur les autres ou de les repousser. On reconnaît ici des cercles vicieux qui induisent un immobilisme récurrent au sein des organisations, subi et entretenu par tous, sans volonté particulière de sabotage. Les émotions négatives, à la source des comportements négatifs, quand elles sont mal gérées, génèrent des conflits intérieurs, mais aussi entre collègues, avec la hiérarchie, d'autres services ou au sein de l'équipe et peuvent avoir des répercussions sur la vie privée et les relations en dehors du cadre du travail. Le coach agit donc comme un *poisson-pilote* qui ouvre de nouvelles possibilités et montre des directions inexplorées en contournant *ce qui empêche* et en aidant à porter l'attention sur *ce qui aide*. Cette gymnastique d'esprit débloque ou donne un nouveau point de vue d'analyse et de réflexivité que celui du point de départ inspiré essentiellement par les tenants et les aboutissants liés à l'espace problème.

Le coaching par sa boîte à outils particulière dont nous allons visiter quelques applications, met des éléments en commun, questionne sur les liens de cause à effet orientés solutions, mais aussi de juxtaposition et guide le coaché vers des raisonnements génératifs ou par induction, plus difficiles d'accès que ceux du raisonnement linéaire et déductif, critique ou dialectique autour des causes ou des origines du problème, souvent plus accessibles, mais qui offrent très peu de sources de solutions.

L'outil général différenciant que le coaching propose dans sa pratique est le changement de plan de vision : en passant du plan large au plus spécifique et vis-versa et en permettant plus de souplesse pour passer de l'un à l'autre, le coaching permet de sortir d'un focus trop orienté problème pour ouvrir *le champ des possibles* et développer une forme de souplesse de raisonnement du coaché qui lui donne plus de possibilités, plus de choix donc plus de liberté d'action.

La dimension de *tête chercheuse* se concrétise dans le fait que le coach en questionnant le coaché dans le sens de son objectif lui propose des questions qu'il ne s'est pas posées et qui vont assouplir ses raisonnements, mais aussi lui donner un recul émotionnel et qui vont surtout l'aider à concrétiser comment aboutir à ses objectifs.

Le coach cherche ce qui aide le coaché à faire émerger ses motivations, à les hiérarchiser, et à trouver ensuite comment passer à l'action, en effectuant des hypothèses, des cas de figure, et en manipulant les options qui s'offrent au coaché jusqu'à ce que celui-ci trouve les voies qu'il souhaite explorer et mettre en œuvre. La part de la mission *tête chercheuse* en coaching est fonction de la variété d'outils dont le coach dispose et de sa capacité à jongler entre des panoplies de questionnements différentes, issues de ses formations, et de son analyse intuitive de ce qui pourrait aider le coaché car le coach ne sait pas ce qui va aboutir à une solution valable pour le coaché.

C'est aussi en observant le coaché dans ses modes de fonctionnement préférentiels que le coach s'adapte aux besoins du coaché. Il utilise alors la synchronisation pour chercher avec le coaché ce qui répond à ses besoins.

Les questionnements sont de type *comment ça marche quand ça marche bien ?* au sein des méthodes de modélisation de talents, de type *qu'est-ce qui est important pour vous ?* pour trouver le sens et la motivation (travail sur les valeurs) ou de type projection dans l'avenir si la problématique inclut le besoin de créer des perspectives. Pour ces questions, entre autres, de nombreux outils sont à la disposition du coach et nous allons en présenter quelques-uns dans la dernière partie de cette thèse.

Enfin, le coach appuie sa pratique de tête chercheuse sur des croyances aidantes, construites pendant ses formations et renforcées par ses années de pratique, appuyées sur les principes de l'orientation solution (Annexe 3) et sur les réussites que ses coachings occasionnent. Pour cela, le coach utilise aussi un questionnement permettant de collecter une catégorie de *feedback* orienté solution éclairant sa pratique et permettant, en même temps au coaché d'observer et donc de renforcer les changements dont il est l'auteur. Ainsi, il n'est pas rare d'entendre des collaborateurs d'une personne coachée dire qu'elle a changé d'attitude, de comportements et *même de manière de s'habiller*. Les croyances aidantes, qui motivent le constant renouvellement de questionnement et d'exercices contournant l'espace problème que le coach propose, sont par exemple le fait que le coach est profondément convaincu que le coaché a les ressources pour changer ce qu'il désire changer. Il suffit de lui poser les bonnes questions et

pour cela de chercher les leviers, les moteurs, les gymnastiques d'esprit, ou les expériences dont le coaché a besoin pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Une autre croyance aidante et qu'une souffrance récurrente porte en elle un message ou une clef essentielle pour faire avancer le coaché. La répétition indique qu'il lui est utile de travailler le point précis que la souffrance indique avec insistance. Le sens de la souffrance est donc bienvenu, dans un sens constructif, ce qui change déjà sa dynamique interne. Les questions à poser sont alors : *Quel est le message que votre souffrance veut vous transmettre ? Sur quoi veut-elle porter votre attention ? De quel besoin parle-t-elle ? Puis Comment pourriez-vous répondre à ce besoin ? Qu'est-ce qui vous aiderait à le faire ? Qu'est-ce qui pourrait vous inspirer ? Qu'est-ce qui vous donnerait de la force, l'envie de changer, les moyens d'évoluer... ?* Selon la situation et les propos du coaché, les questions seront de plus en plus précises et aidantes, car contextualisées.

Une autre croyance aidante lorsqu'un coaché est bloqué est le principe de l'intention positive. *Si une situation perdure, c'est qu'elle sert une intention positive.* La question aidante peut être alors *À quoi pourrait être utile cette situation, ou cette persistance, ou cette répétition ? Si elle servait à quelque chose, ce serait quoi ? Qu'est-ce qui explique la durabilité de ce phénomène en positif ?*

La posture *poisson-pilote et tête chercheuse* est l'une des plus différenciantes d'autres types d'accompagnement et peut-être celle qui illustre le mieux les particularités de la compétence processuelle en coaching.

D'autres ajouts à cette thèse permettraient d'approfondir ce travail grâce à une description plus exhaustive et plus détaillée des outils qui engendrent la réflexivité du coaché, l'expansion de la conscience individuelle comme collective et plusieurs autres méthodologies pour décrire le processus particulier du coaching comme le questionnement propre à la mise en action et l'engagement de la personne coachée pour l'aider à tester puis implémenter le changement qu'elle souhaite effectuer. Nous allons présenter plus en détail différents outils et modes de questionnement pour concrétiser la praxis du coaching dans la suite de cette thèse.

## Chapitre 8 - Au-delà de la posture, un savoir-faire et savoir-être construits sur une boîte à outils

*« L'illusion des outils du coach, dûment copyrightés, ne dupe que les professionnels eux-mêmes en quête de crédibilité. Dans le développement du leadership, les principes actifs sont éminemment simples dans leur expression et complexes dans leur mise en œuvre. »(Chavel, 2014, p. 14).*

Toute la difficulté du travail du coach est résumée dans cette citation et l'apport essentiel dans cette partie consiste à éclairer ce lien entre les principes actifs, simples en apparence, et la mise en œuvre des principes du coaching, qui eux sont complexes, lorsque le chercheur est maintenu dans une vision externe, non-praticienne et éloignée de ce qui se vit dans une séance de coaching. Ainsi la littérature fait état des outils propres au coaching sans jamais réussir à en faire la typologie ou simplement la liste complète ou sans réussir à entrer dans leur dynamique propre alors que seule une expression ergologique de ce métier peut lever certains voiles sur la praxis du coaching. Notre apport dans ce domaine provient d'une observation du métier de coach, dans sa diversité afin d'offrir un panorama des outils qu'utilisent les coachs dans leur pratique, en donnant les moyens au lecteur de comprendre les processus spécifiques d'accompagnement que ces outils engendrent.

Les outils diffusés en coaching sont accessibles pour quelques euros dans une quantité impressionnante d'ouvrages à destination des professionnels et des intéressés par le sujet, mais aucun ne réussit à vraiment retransmettre ce qui se produit en coaching et comment cet accompagnement procède pour des raisons d'impériosité de la pratique que nous allons exposer. Vouloir pratiquer le coaching en lisant des livres, ressemble à une pratique d'un sport qui ne serait jamais mise en mouvement. Cette dimension très particulière de l'apprentissage du coaching procède par quantité d'exercices pratiques et les méthodes pour l'intégrer demandent d'y consacrer de nombreuses heures de pratique. Pour atteindre le niveau master coach à l'ICF, par exemple, il faut prouver que l'on a facturé 2500 heures de coaching minimum et suivi 200 heures de formation<sup>20</sup> et passer plusieurs épreuves. Pour obtenir 2500 heures de coaching

---

<sup>20</sup> <https://www.coachfederation.fr/devenir-coach/certification-coaching/>



pratiquées avec des clients, il faut multiplier environ par quatre la pratique réelle du coach en question, selon les principes de ce métier complexe à appréhender. Il est intéressant de noter aussi que ces certifications ne sont plus nécessaires dès que le coach peut donner des références aux entreprises montrant son expérience de plusieurs années sur de nombreux secteurs d'activités et sur des problématiques proches de celles pour lesquelles l'organisation recherche un accompagnement en coaching. Cette observation montre que la sélection des organisations en ce qui concerne les coachs se fonde sur des réflexes libéraux de mise en concurrence, valables pour la majorité des prestations externes (conseil, formation, accompagnement...) et se jouent sur des processus *intuitu personae* principalement.

Pour appréhender cette dimension praxis propre au coaching, qui s'organise autour d'une boîte à outils et des principes d'engagement sur des moyens et non sur des résultats, il est intéressant de noter que cet engagement se produit essentiellement sur un processus dont le coach est garant. Cette dimension *boîte à outils* est fortement critiquée par les chercheurs (Chavel, 2014), car elle n'a aucune valeur si elle n'est pas explicitée dans son processus, ce que nous proposons dans ce travail.

Ainsi, les moyens que proposent les coachs résident dans l'utilisation d'outils c'est-à-dire de modes de questionnements, d'exercices, de mise en situation très variés qui ont pour objectif de permettre au client d'explorer de nouveaux univers, de sortir de sa problématique et de trouver de nouvelles solutions ou au moins de nouvelles lectures de sa problématique et donc une prise de recul, puis de trouver des moyens innovants d'améliorer la situation présente.

Il serait difficile de comprendre le phénomène du coaching sans appréhender les outils que celui-ci prodigue à ses clients, leurs origines théoriques et les types de cheminements que ces outils confèrent et ainsi de mieux saisir ce qu'est la compétence processuelle du coaching.

Brunel en 2004 liste dans la panoplie du coaching deux types de familles d'outils. Certains d'entre eux proviennent et sont liés à une école spécifique de pensée, elle-même reliée à une part de la théorie psychologique comme c'est le cas pour la Programmation Neuro Linguistique ou PNL (Cox & al. 2014), l'Analyse Transactionnelle ou AT (Cox & al. 2014), ou la théorie de l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1995). D'autres que Brunel situe dans le même groupe, sont des outils utilisés fréquemment par les coachs, qui peuvent aussi être rattachés à des courants de la psychologie. C'est le cas du MBTI (Myers-Briggs Personality Indicator) (Myers,

1962) qui est un test de personnalité permettant de classer les individus selon leurs perceptions, et jugements. La Process Communication est un outil permettant lui aussi de catégoriser les individus selon leur mode de communication préférentiel (un test est utilisé) et d'améliorer leur communication en s'adaptant aux différents profils. Le MBTI agit de même ainsi que l'Enneagramme. En donnant une cartographie émotionnelle, comportementale et donc de profils de personnalité, ces outils permettent d'assouplir la visibilité sur le plan des personnalités, de découvrir que la *carte du monde* de chacun est unique et différente de celle du voisin et que le dialogue respectueux, au sujet des différences, donne de meilleurs résultats que l'incompréhension. Les schémas de communication de ces modèles permettent de démultiplier les manières de communiquer et donc augmentent de manière remarquable l'intelligence relationnelle en particulier, mais aussi l'intelligence émotionnelle.

Brunel (2019) différencie les outils précédemment cités dans ce paragraphe de ceux qu'il ne relie à aucun cadre théorique comme l'Analyse Systémique et la Gestalt.

Les outils qu'utilisent les coachs illustrent la complexité de ce métier par leur profusion, mais aussi par l'équilibre tangible que le coach doit trouver en pratiquant et en choisissant certains d'entre eux selon les problématiques rencontrées par son coaché.

Dans l'objectif de dresser une nomenclature des outils des coachs nous devons tenir compte du fait que celle-ci est en constante évolution, et que ne pouvons en proposer qu'une photographie partielle et instantanée.

Fatien dans sa thèse en 2008 nous fournit plusieurs schémas qui référencent une grande partie des outils courants en coaching. Elle cite en synthèse, le coaching génératif, la PNL, la Gestalt, l'Analyse systémique, qui sont des boîtes à outils multidimensionnelles à la fois de lecture, d'analyse et ayant permis de développer des exercices ou modes de questionnements permettant de guider le coaché vers des changements espérés. Elle ajoute les neurosciences, le Process Communication, l'élément humain, la spirale dynamique, l'intelligence collective, la collaboration générative, les outils de mesure (360° et typologies et la Systémique de Palo Alto).

Pour donner un panorama non exhaustif de la diversité et la richesse des outils utilisés en coaching, voici un échantillonnage communiqué dans le cadre des organisations :

Techniques d'entretiens, clarification et définition d'objectifs, modélisation de talents, techniques de créativité, principe de parité, méthode poisson-pilote et tête chercheuse, patate

conceptuelle, SCORE, position de perception, ligne du temps, orientation solution, Meta Programs, chunking, positions de vie, analyse systémique, sociogrammes, niveaux logiques, dialogue esprit-coeur-ventre, modèles de créativité, métaphores, images de l'organisation, positions de leadership, mind-mapping, processus de décision éthique, écharpe relationnelle, modèles du monde, psychologie, pédagogie, métaphore de l'entreprise, visualisation, théorie des trois mondes, mentoring, analyse transactionnelle, alignement des niveaux logiques, questions miracles, photolangage, PNL, dragon, chemin de vie, double contrainte, art wall, contrat de naissance, communication non violente, art thérapie, constellation familiale, hypnose eriksonienne, facilitation en intelligence collective, approche ludique, innovation games, théâtre d'improvisation, théâtre forum, MBTI, Clean Langage ...

Tous ces outils peuvent s'adapter au groupe comme à l'individu et répondent chacun à plusieurs objectifs ou besoins courants en coaching. Une typologie est très compliquée à établir, car les outils en question peuvent évoluer selon plusieurs influences et émaner de formations et de sources différentes et donc être utilisés de différentes manières. Ils peuvent même s'entre-nourrir et une séance en coaching peut se servir de l'analyse transactionnelle pour expliquer un phénomène relationnel et ainsi aider le coaché à prendre du recul, puis des outils de clarification d'objectifs, puis des outils systémiques ou de créativité pour changer le point de vue du coaché et lui offrir un plus grand champ de vision, pour finir par un questionnement orienté décision pour implémenter un ou plusieurs petits changements à tester jusqu'à la séance suivante.

Les outils du coaching sont indissociables de plusieurs facteurs environnementaux liés aux situations vécues par les coachés. Nous avons donc choisi de vous en présenter quelques outils dans leur contexte d'utilisation, illustré par les questionnements et types d'exercices aidant à les appréhender.

En effet, parmi tous ces outils d'origine très diverse, certains ont une valeur particulière et servent de référence dans la littérature des coachs et dans leur pratique. En voici qui illustrent le métier de coach dans sa praxis.

## La clarification des objectifs en coaching : une boîte à outils en soi

*« Il (le coaching) vise à créer les conditions pour la personne (ou l'équipe coachée) lui permettant de trouver et construire ses propres solutions. Ainsi, il s'agit pour le coach d'aider l'autre à se débrouiller seul. Le mode d'action du coach est tout d'abord l'écoute et la compréhension. Il guide ensuite l'entrepreneur à trouver de lui-même les solutions aux problématiques qu'il rencontre. Il l'aide à s'améliorer et à grandir ». (Ferry, 2018, p. 66).*

Le coaching visant l'atteinte d'objectifs, il se définit par rapport à ceux-ci.

L'autonomisation du coaché est un des objectifs du coaching qui transparait dans cette citation, car le coach n'est pas au côté du coaché dans son quotidien, les séances sont courtes et peu nombreuses, elles doivent donc être efficaces. De plus quand le coaching s'arrête, le coaché doit avoir repris sa vie en main, et être capable d'avancer seul.

«Selon Mohamed Bayad et Sybille Persson (2007), le coaching est une affaire de personne(s); il se traduit par un accompagnement à vocation d'aide ; il concerne des situations le plus souvent professionnelles en entreprise ; il vise un objectif de performance assorti de changement au plan professionnel ; pour permettre d'atteindre, d'améliorer, de développer et d'optimiser son potentiel et/ou ses responsabilités et devenir meilleur. » (Ferry, 2018, p. 361).

Cette deuxième citation résume le cadre du travail du coach dans sa diversité et sa complexité.

Comprendre le processus d'action des coachs et en identifier le rôle dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, demeure une question de recherche toujours d'actualité (Grover & Furnham, 2016). Un coaching réussi repose sur l'atteinte des objectifs tels que définis dans le contrat et la définition de l'atteinte du résultat dépend de cette énonciation des résultats attendus. Les coachs prennent un soin particulier à accompagner la clarification de cette définition des objectifs et portent leur attention sur la mise en place de critères de réussite.

La littérature propose des typologies d'objectifs, mais seule la pratique du coaching permet de révéler l'étendue du panorama des objectifs différents d'une personne coachée à une autre au sein du processus du coaching.

Les objectifs dans la littérature comme dans les chartes éthiques produites par les associations de coaching décrivent essentiellement les objectifs énoncés lors des réunions tripartites et celles inscrites dans le contrat de départ du coaching.

Les coachs intègrent des objectifs évolutifs. En effet, les objectifs définis en début de coaching changent, car ils peuvent être supplantés par l'apparition de *demandes cachées*. De nouveaux objectifs émergent donc tout au long du processus du coaching. La notion d'*objectif caché* est prégnante en coaching, car elle recouvre des objectifs inconscients, ou des objectifs émergents à la suite d'étapes préliminaires ou des sous-objectifs. Les objectifs évolutifs ne sont pas considérés comme des objectifs volontairement cachés, voire camouflés ou travestis. En effet, le coaching est un processus qui ne met pas en cause la bonne volonté des personnes impliquées comme Rogers le faisait. La dissimulation étant plus une source de confusion que de clarification, le coach choisit plus volontiers de porter son attention et celle du coaché vers les versants positifs d'un objectif. On pourrait parler alors de manipulation positive, mais il semble que le coaching n'est pas un processus qui cherche à occulter des objectifs, des informations ou des besoins pour des raisons stratégiques. Le coaching accompagne l'émergence des objectifs de la personne de manière désintéressée, en fonction de son cheminement, en évitant toutes idées préconçues.

Les organisations voient souvent le coaching comme une aide à la clarification d'objectifs quantifiables ou observables, et y font appel dans l'attente de résultats concrets. Toutefois, entre ces deux points, de multiples étapes interviennent, le coaching agissant, d'une part, sur les compétences organisationnelles à travers l'accompagnement à la décision des managers et en favorisant l'engagement grâce à des outils de cohérence entre les objectifs du salarié et ceux de son organisation et, d'autre part, sur la créativité et sur la vigueur, c'est-à-dire « le niveau d'énergie, la persistance, et la capacité de résilience » (Belghit & Trébucq, 2016, p. 149), à travers l'exploration de nouvelles ressources ou la recherche de solutions.

Le coaching ayant pour atout majeur d'aider à clarifier les objectifs couramment imprécis en début de coaching, le déroulement d'un processus de coaching peut se décrire ainsi : « à partir d'un diagnostic initial... tracer le chemin à parcourir pour atteindre les objectifs fixés, tout en ajustant ou réorientant la direction en fonction des actions accomplies et des résultats obtenus. » (Rappin, 2013, p. 172). Cette citation décrit ce qui se joue en coaching. En effet de multiples objectifs intriqués coexistent : ceux visant la rentabilité ou l'efficacité, qui dépendent des attentes de l'organisation concernée, ceux tentant de respecter les besoins de développement de la personne, ceux de l'équipe, ceux du service, ceux de l'entreprise, ceux rationnels et ceux à visée humaniste... L'une des qualités de l'accompagnement en coaching est d'aider à cette clarification des objectifs de manière raisonnée et d'établir des priorités et des choix nécessaires dans une *boucle vertueuse évolutive*. Ainsi la recherche de critères, de moyens d'évaluer

l'atteinte des objectifs, de réviser ces mêmes objectifs et de les faire évoluer font partie des méthodes que le coach fournit au coaché pour lui apporter la souplesse et l'adaptabilité nécessaires à la clarification, puis l'atteinte des objectifs.

Les objectifs évoluent donc au fur et à mesure du coaching : en partant de ceux de la hiérarchie ou de l'organisation qui participent à fixer un cadre au coaching, et apportent des données contextuelles, liées à l'environnement du coaché et aux attentes extérieures à sa personne.

En coaching, une partie du temps est consacrée, pendant chaque séance ou presque, à la précision ou la révision des objectifs pour de multiples raisons.

La première est que le coaché doit s'approprier les objectifs tels que définis par l'entreprise. Lorsqu'il associe ses propres mots et trouve les formulations qui lui parlent, il adhère et commence son chemin vers l'atteinte des objectifs.

Un phénomène bien connu des coaches intervient alors qui s'intitule le *chunking* en anglais ce qui pourrait se traduire par *regrouper*, mais qui en fait est un processus de focus et de découpage de l'objectif final, en plus petits objectifs atteignables. Lorsque la montagne est trop haute à gravir ou quand le sommet est flou ou invisible, alors le *chunking* fournit l'occasion au coaché d'interpréter l'atteinte des objectifs pour la rendre opérationnelle.

Une série de questionnements va aussi aider à clarifier la motivation à l'atteinte des objectifs comme les effets positifs. Un exemple de question très utile pour valider l'intérêt et l'opérationnalité de ce processus est *À quoi vous saurez que vous avez atteint l'objectif?* qui permet de situer les conditions de réussite et donc de concrétiser le chemin à parcourir.

D'autre part, les coaches ont besoin que les objectifs soient clarifiés pour les rendre atteignables, car ils évaluent leur propre travail grâce à ce critère essentiel et incitent leur client à en faire autant, que ce soit la personne coachée comme les parties prenantes. En effet l'un des principaux freins à l'atteinte des objectifs est son manque de clarté. Les typologies d'attentes s'adressant au coaching montrent les attentes des organisations à savoir les « besoins d'améliorer ses possibilités de carrière, besoin de mieux gérer sa carrière, besoin de mieux gérer le changement, besoin d'accroître sa légitimité » (Personn & Rappin, 2015, p. 106), tout en apportant un éclairage orienté sur des ressources du coaché (Bono & al., 2009). Des objectifs très couramment posés en entretien d'évaluation de carrière annuelle présentent ce défaut majeur d'un manque de clarté par manque de précision. On trouve très souvent des terminologies comme *améliorer sa communication*, *manager plus efficacement* ou *tenir sa place de manager* qui perturbent plus qu'ils n'aident par leur imprécision. Ces objectifs mal posés par le

management ont des répercussions en amont des coachings et nous verrons comment le coaching arrive à y remédier.

La question qui aide à clarifier la teneur réelle de l'objectif réside dans le *comment atteindre l'objectif*, ce qui permet de le concrétiser. Les objectifs étant très souvent mal posés, au sein des organisations, dans le cadre du management et dans la manière dont les coachs sont briefés, en voici quelques exemples.

Tableau 4 - Exemples d'objectifs mal posés / objectifs bien posés.

Objectif mal posé par la personne ou la hiérarchie et donc inatteignable	Intervention du coach : questionnement et/ou chunking clarifiant	Objectif précis atteignable
« améliorer sa communication »,	À quoi saurez-vous que vous aurez amélioré votre communication ? Quel est l'objectif d'une meilleure communication ? Vous voulez atteindre mieux qui ? Comment ? À quelles occasions ?	Obtenir plus d'adhésion et d'engagement lors de mes réunions et pour cela impliquer en amont mes équipes en leur proposant de participer à certains choix de sujets. Leur demander leur avis plus fréquemment.
« manager plus efficacement »	Quelles actions de management souhaitez-vous rendre plus efficaces ? Que veut dire plus efficacement pour vous ? Quels sont les changements que vous souhaitez obtenir ? Comment saurez-vous que c'est plus efficace ?	Réussir à ce que mes équipes atteignent leurs objectifs plus rapidement et pour cela mettre en place des outils de pilotage communs. Revoir avec eux les outils de pilotage, une fois par semaine, pour les aider à surmonter ce qui les freine.
« tenir sa place de manager »	Que voulez-vous dire par tenir sa place ? Faire preuve de plus d'autorité ? Se faire respecter ? Obtenir des changements de vos équipes et lesquels ? À quoi saurez-vous que vous tenez votre place de manager ? Quels sont les critères observables du changement ? Cela vous apportera quoi de mieux tenir votre place de manager ?	Me sentir plus à l'aise, plus assertif en réunion et pour cela, mieux préparer mes interventions, les répéter, arriver en me sentant bien préparé. Ne plus me laisser couper la parole en demandant à ce que les questions soient notées et posées en fin de réunion.

## Les éléments contribuant à la clarification et l'atteinte des objectifs

*« Avoir l'esprit clair : la plus haute vertu. Et l'art de vivre : dire vrai et faire d'après nature, en connaisseur. » Héraclite d'Éphèse.*

La clarification des objectifs intervient dans plusieurs étapes des séances de coaching et comprendre comment elle intervient éclaire le processus du coaching. La dimension de la clarification des objectifs est la clé, car de celle-ci dépend l'atteinte des objectifs et donc la réussite du coaching, donc elle mérite d'être mieux décrite.

### *L'application de la théorie de l'établissement des objectifs.*

Le coaching est une pratique experte en détermination des objectifs pour de multiples raisons. L'une des premières raisons s'explique par la théorie de l'établissement des objectifs (Locke & Latham, 2002) dont les résultats corroborent les phénomènes observés en coaching concernant l'accompagnement de la détermination et de la clarification des objectifs.

La théorie de l'établissement des objectifs met en valeur plusieurs mécanismes observés dans la pratique, le premier étant le fait que la clarification des objectifs concoure à leur atteinte de manière décisive : plus un objectif est clair, plus il a de chances d'être atteint. Le coaching met beaucoup d'énergie dans l'accompagnement de la clarification des objectifs dans une dynamique reprise à chaque début de séance.

Cette théorie explique l'intérêt du *chunking* ou découpage en sous-objectifs atteignables pratiqué en coaching, les objectifs étant non seulement découpés, mais testés puis transformés, lorsqu'ils sont atteints, en étape suivante c'est-à-dire en pas suivant en direction de l'objectif. L'importance du feedback est introduite par la révision des objectifs en coaching, à chaque étape, grâce à un travail de réflexivité, toujours soutenu par le questionnement du coach qui a pour objectif de conscientiser les caractéristiques de l'objectif clarifié pour qu'il devienne atteignable et les capacités de la personne à l'atteindre. Ainsi un objectif qui repose la responsabilité du résultat sur une autre partie prenante, n'est pas considéré comme un objectif valide en coaching. La norme en coaching est de réussir à poser un objectif précis, contextualisé, de l'influence du coaché, et atteignable c'est-à-dire de sa responsabilité.



Un exemple d'objectif non atteignable est : *Il faut que mon manager me fasse plus confiance.* On rencontre souvent ce type d'objectif, y compris dans les entretiens d'évaluation, qui donnent lieu à des quiproquos, car ils ne répondent pas à la clarification des objectifs, nécessaire en coaching, mais aussi en management.

Le travail du coach consiste alors en grande partie à poser les questions qui vont aider à rendre tangible l'atteinte potentielle des objectifs.

Ainsi, en coaching, l'objectif est considéré comme atteignable lorsqu'il est formulé de la manière suivante : *Je vais changer ceci, proposer cela, modifier mon attitude de telle manière... afin d'avoir un impact (positif) sur telle personne ou telle situation et motiver tel changement.*

L'objectif devient alors atteignable concrètement sous une forme précise, contextualisée, observable et surtout de la responsabilité du coaché. Désirer faire changer une personne d'attitude n'est pas un objectif valable. Changer sa propre attitude pour avoir un impact en résonance sur l'autre, en revanche, peut fonctionner.

Voici un exemple d'objectif correctement formulé et donc atteignable : *Lors des prochaines réunions, je vais présenter des rapports répondant exactement aux demandes de mon manager, lui proposer de les améliorer dans tel et tel sens, bien écouter ce qui l'intéresse, créer la confiance et l'envie de collaborer plus souvent pour ensuite pouvoir lui proposer de me charger de tel dossier, plus complexe et qui m'intéresse.*

Le coaché revient à la séance de coaching suivante après avoir testé l'objectif et l'ayant soit dépassé, soit en l'ayant accompli, soit en ayant conscientisé un blocage, ou une nouvelle dimension dans la difficulté à surmonter. Ce processus permet donc de revisiter l'objectif et de le redimensionner pour à nouveau le rendre précis, contextualisé, c'est-à-dire placé dans la réalité de l'organisation, du poste, et des attentes de l'organisation et du coaché, de l'influence du coaché et atteignable.

Quand les personnes peuvent choisir leurs objectifs, cela inclut la faculté de reprogrammer leur inconscient, et d'y puiser ce qui est utile à leurs objectifs et d'ignorer ce qui ne l'est pas, de guider leurs actions en les fondant sur ce qu'elles souhaitent accomplir, et donc de reprendre le pouvoir de contrôler leurs vies (Bandura, 1997). C'est peut-être ce qui explique l'une des phrases utilisées fréquemment pour expliquer l'un des objectifs finaux en coaching : *Il s'agit de redonner les rênes de sa vie à la personne.* Cette affirmation s'illustre par ce mécanisme de

reprise de pouvoir fondée sur des objectifs clarifiés et atteignables à travers des étapes pour atteindre ces objectifs que seule la personne maîtrise, dessine et parcourt.

Plus un objectif est élevé, selon certaines études, plus il est motivant (Latham & al., 1978). Plus il est relié à la notion d'efficacité personnelle, et plus il engendre de la performance (Locke & Latham, 2002). Ces ressorts expliquent le mécanisme de la clarification des objectifs qui s'astreint à faire verbaliser au coaché sa vision de ses objectifs en termes précis, contextualisés, atteignables et de sa responsabilité. Dans cette dynamique le coaching cherche à faire émerger des tâches précises concrètement décrites et choisies par le coaché qui sont motivantes et de sa responsabilité, ce qui permet d'augmenter sa conscience de son efficacité personnelle.

Parfois, la bonne question consiste à ouvrir l'objectif à une dimension plus motivante et donc plus importante pour le coaché afin de faire émerger les ressorts de sa motivation.

### *La place de la motivation dans la clarification des objectifs*

Comprendre les leviers de la motivation, ses origines et quels sont ses ressorts permet de situer pourquoi et comment la clarification des objectifs est un outil si important en coaching. Les exemples de questions posées en coaching tout au long de notre travail offrent une illustration de comment le coaching s'y prend pour susciter cette clarification, la renforcer, la tester et la rendre efficiente pour le coaché. Ces questions sont des questions majeures, car chacune donne lieu à de multiples variations possibles d'autres enchaînements de questions. Chaque question est déclinée, dans la réalité des séances en fonction de la situation, des besoins de la personne coachée, mais aussi de la perception du coach de ce qui va aider à déclencher la clarification des objectifs du coaché et les effets attendus. Enfin, comment obtenir le changement va donner lieu à d'autres questionnements qui vont aider le coaché à passer à l'action et à envisager des étapes potentielles dans sa réalité, en dehors des séances de coaching (voir paragraphe précédent cf. les étapes d'un coaching).

Dans les années 50 à 60, la recherche aux États-Unis ne considérait pas la motivation comme un élément digne d'intérêt. Le domaine est dominé par les comportementalistes, la motivation était jugée externe à la personnalité et existait uniquement sous forme de renforcement ou de punition. En découle l'expression populaire *la carotte et le bâton* encore utilisée couramment par les managers qui ne sont pas formés à d'autres outils de motivation.

Lorsque les principes de l'entraînement sont observés ou que les principes de la *drive reduction theory* sont utilisés, la motivation est admise comme pouvant être interne, elle devient psychologique. Parmi les chercheurs non comportementalistes, McClelland parle dans ses recherches du besoin d'accomplissement comme étant inconscient (McClelland, & al., 1953). Trois tendances majeures dessinent alors le profil de la recherche en matière de motivation : les comportementalistes, les théoriciens s'intéressant aux *drivers* et les défenseurs des motivations inconscientes. Ils s'accordent sur le fait que les études menées sous forme de tests projectifs ne donnent pas une image exacte du fonctionnement de la motivation et que l'introspection ne permet pas de comprendre son fonctionnement. L'idée d'étudier la régulation consciente des actions apparaît. S'ensuit la révolution de l'émergence de la notion de cognitif en psychologie. Ainsi Ryan écrit : « il semble que ce soit un fait que le comportement des êtres humains est affecté par des objectifs conscients, des projections, des intentions, des tâches et des préférences. » (Ryan, 1970, p. 18). Cette description correspond au premier niveau de l'explication conceptuelle des causes de la motivation à l'origine de la majorité des actions humaines.

Cette dimension est toujours reconnue et elle ne fait que s'enrichir et se nuancer. Il se trouve que les outils de questionnement du coaching répondent point par point à ces découvertes et cherchent à clarifier les *drivers*, les motivations conscientes et inconscientes, et les comportements adéquats pour répondre aux besoins de la motivation.

Ainsi les premières questions posées en coaching s'orientent autour de questions générales comme *Quel est votre objectif ?* ou *Quel est votre objectif dans cette situation ?* s'il s'agit de résoudre un problème, une fois que le coaché a dépeint la situation. *Qu'aimeriez-vous atteindre ? Qu'aimeriez-vous changer ?* vont être utilisés quand il s'agit de dessiner la motivation de la personne en partant d'éléments positifs ou négatifs.

Puis pour aller dans le sens de la clarification afin d'aider à concrétiser le ou les objectifs, d'autres questions vont compléter le processus comme : *Qu'est-ce que vous ne voulez plus ?*, *Qu'aimeriez-vous à la place ?*, *Qu'est-ce que ce changement va vous apporter ?* et enfin *À quoi saurez-vous que vous avez atteint l'objectif ?* qui permet de concrétiser la réussite et les critères d'atteinte du ou des objectifs. La panoplie de questions est plus étendue, mais ces quelques exemples donnent les directions majeures en début de coaching.

## *Le sens de l'efficacité personnelle*

L'étude des différents types d'objectifs et leur impact sur la performance en fonction des types de tâches date de Mace (1935), mais son travail a longtemps été ignoré, car seuls les comportementalistes réussissaient à convaincre, à l'époque.

La théorie construite sur l'observation du lien entre le fait d'établir des objectifs et les actions trouve sa véritable dimension dans le travail de Ryan (1970). Un objectif est décrit comme un but générant une action. Il est défini dans le but d'atteindre un certain niveau de compétence, souvent dans un temps limité, et s'inscrit dans le courant de la psychologie de l'organisation industrielle. Ce courant cherche à établir, expliquer et influencer la performance dans les organisations et est relié à des descriptions de tâches au travail. Les questions vont être dans la pratique du coaching du type : *De quelle compétence avez-vous besoin pour atteindre cet objectif?* ou *De quelle ressource?* Des questions de modélisation de talent vont venir débloquent la situation si le coaché ne trouve pas de réponse ou des questions créatives (voir l'outil Modélisation de talents, dans les paragraphes suivants).

Atkinson (1958) s'intéresse à la mesure de la performance en fonction du niveau de difficulté. Il démontre que le niveau d'effort fourni est plus élevé lorsque la tâche est considérée comme moyennement difficile. Le niveau d'effort baisse lorsque la tâche est considérée comme trop difficile ou trop facile. Mais ce principe ne fonctionne pas lorsque l'étude de la valence, de l'anticipation de la satisfaction et de la croyance que la performance mène à des récompenses sont introduites. La contradiction entre les deux types de résultats est expliquée par une distinction entre l'attente seule versus l'attente en situation d'objectifs définis. Ainsi à objectifs constants correspond un niveau constant de valence et d'anticipation de la récompense ce qui génère une meilleure performance. Les questions posées sont alors *Qu'est-ce que cela va vous apporter d'atteindre cet objectif? À vous?, À votre équipe? Quels vont être les effets positifs quand vous atteindrez votre objectif?* afin d'ouvrir la réflexion du coaché vers des bénéfices psychologiques, matériels, ou inattendus qui vont servir à concrétiser sa motivation.

Dans la théorie sociale cognitive (Bandura, 1986, 1997), l'efficacité personnelle est reliée à la confiance associée à des tâches spécifiques et se mesure mieux en rapport à une série de résultats à atteindre que lorsqu'un seul objectif est fixé. Le concept d'estime de l'efficacité personnelle est important quand il s'agit de fixer des objectifs, car les personnes ayant un sens élevé d'efficacité personnelle vont avoir tendance à se fixer des objectifs plus élevés. Ils sont

aussi plus impliqués face à des objectifs, ils ont de meilleures stratégies pour atteindre leurs objectifs et ils répondent mieux à des feedbacks négatifs.

Les questions pour faire émerger le sens de l'efficacité personnelle sont : *Qu'est-ce qui peut vous aider à atteindre votre objectif ? Sur quelles qualité ou compétence pouvez-vous compter pour atteindre l'objectif ?* Par son questionnement, le coach peut aider le coaché à identifier des situations similaires pour trouver des ressources que la personne coachée n'a peut-être pas encore conscientisées. Les questions sont alors du type : *Avez-vous vécu des situations similaires dans lesquelles vous avez trouvé des solutions ?* puis *Racontez*, puis *De quelle ressource (talent, qualité, compétence) avez-vous fait preuve pour arriver à un tel résultat ?* L'orientation des questions tend vers des *success-stories*, des situations dont le coaché est fier ou qui ont généré des feedbacks ou des effets positifs. Ces situations sont souvent enfouies dans la mémoire du coaché et non identifiées comme porteuses de solutions transposables dans la situation présente.

Ce questionnement a plus d'impact que des formations, des compliments ou des encouragements du manager, car ils provoquent des prises de conscience *autodéterminées*. De même, les modèles des leaders, qui provoquent l'inspiration en transmettant des messages stimulant le cognitif par l'exemplarité ont un impact sur la motivation (Bass, 1985 ; Dilts, 2003).

### *Les effets de la clarification de l'objectif*

Les mécanismes de la clarification des objectifs en coaching intègrent les notions de motivation liée à l'efficacité personnelle en aidant le coaché à clarifier ses priorités et choix et donc à définir ses propres critères et nuances dans ses objectifs. En effet, l'observation des différents courants théoriques apporte des approches contextuelles variées et permet d'observer des mécanismes internes propres à la personnalité de chacun à l'aune de la théorie de l'établissement des objectifs, des différents courants de la psychologie de la motivation, de la théorie sociale cognitive ou des théories comportementalistes.

Le coaching intègre cette panoplie de points de vue dans la variabilité de ses questionnements et en préférant la validation des objectifs définis par le coaché comme véritable moteur de ses changements de son comportement.

Le coaching agit sur des leviers en renforçant la confiance en sa propre efficacité par différents processus : en clarifiant mieux des sous-objectifs atteignables, il permet au coaché d'augmenter

son estime de son efficacité. La mécanique consistant à tester des options et à revenir à la séance suivante avec des résultats partiels, complets ou non atteints, joue aussi ce rôle, car par ajustements progressifs des actions, les objectifs deviennent atteignables ou revisités pour s'en rapprocher le mieux possible. Ils peuvent aussi être réajustés intrinsèquement lorsque par exemple l'objectif était trop élevé au départ et devient démotivant ou lorsqu'il était trop complexe ou dépendant de la responsabilité d'autres qu'il faut alors convaincre par exemple pour faire équipe sur un projet. L'objectif alors évolue : lorsque les parties prenantes qui ont un rôle à jouer dans l'atteinte de l'objectif sont identifiées, l'objectif devient *comment les motiver à participer à changer ceci ou cela* ce qui devient l'objectif premier. Et ainsi par tâtonnements et ajustement, les objectifs sont disséqués et deviennent progressivement atteignables par différentes tentatives de stratégies et d'ajustements.

Les mécanismes permettant de décrire la clarification des objectifs sont soumis à 4 grands leviers selon la recherche (Locke & Latham, 2002). La définition de la direction et, pour cela, accompagner le coaché à orienter son attention vers des activités ayant du sens pour lui dans la recherche de l'atteinte de l'objectif et soustraire son attention de ce qui ne fonctionne pas est le premier mécanisme. Ce mécanisme est probablement l'un des mécanismes qui illustrent le mieux le coaching orienté solution. Puis, les coachs par leur questionnement aident le coaché à porter son attention sur ce qui l'aide à atteindre ses objectifs. La portée des feedbacks et la mémorisation par exemple ont été démontrés comme atteignant des niveaux supérieurs lorsqu'ils étaient liés aux objectifs définis par la personne (Locke & Latham, 2002), ce qui explique pourquoi les séances de coaching portent une attention particulière à la clarification des objectifs par le coaché, et cela aussi souvent que possible.

Les questions vont être par exemple *Quelle est votre vision de l'objectif atteint ? Dans quelle direction aimeriez-vous aller (ou faire aller votre équipe) ? Quelle serait l'image de la réussite ?*

Le deuxième impact positif de la mise en place d'objectifs clairs est son impact sur l'énergie consacrée par le coaché. Des objectifs élevés vont générer plus d'énergie physique, mais aussi cognitive (Bryan & Lock, 1967). Les types de questions utilisées en coaching sont alors par exemple : *Et si c'était plus grand ? Et si c'était encore mieux ? Et si c'était plus fort ?*

Ce type de questions aide à débloquer une situation qui piétine ou à redonner un élan quand le niveau de motivation est bas, car ces questions, qui tendent vers une forme d'idéal, ont comme fonction de révéler à la personne son aspiration à différents niveaux. L'image de soi peut être améliorée, la volonté de grandir ou de se transformer et les efforts consacrés au changement seront plus importants et plus pérennes (Taylor & al. 2019).

Le troisième effet identifié par la recherche de la clarification des objectifs est la persistance. Quand des participants sont encouragés à décider du temps qu'ils allouent à une tâche, ils prolongent leur effort. Fixer des *deadlines* conduit à des efforts plus intenses (Latham & Locke, 1975). Ainsi l'objectif est clarifié en coaching en termes de timing consacré à l'effort : *Combien de temps par jour ou par semaine souhaitez-vous consacrer à cette tâche ?* ou *Concrètement quelle partie de votre emploi du temps voulez-vous consacrer à cet objectif ?* puis afin de concrétiser l'engagement : *À quel moment est-ce le mieux pour vous ? (dans la journée, la semaine, le mois)* puis *Vous décidez de vous engager à consacrer combien de temps à cette tâche ?* Ce qui permet de concrétiser l'engagement de la personne à mettre en place les actions nécessaires à atteindre son ou ses objectifs et contribue à la mettre en action.

Le quatrième effet de la clarification de l'objectif est l'émergence de stratégies nouvelles ou déjà utilisées qui ont un sens par rapport aux tâches à accomplir (Wood & Locke, 1990). Si toute action est le fruit de connaissances et de motivations, les principaux axes découverts sont premièrement le réflexe de puiser dans ses connaissances et ses comportements expérimentés adaptés à la réponse à un objectif. Le deuxième principe est que ces connaissances fondées sur l'expérience sont appliquées à la situation présente comme un panel de champ des possibles. Si les comportements déjà acquis ne suffisent pas, alors l'objectif évolue et devient *Comment consacrer du temps à trouver de nouvelles stratégies ? ; Quelles sont les personnes pouvant aider à cela ? ; Quels moyens mettre en œuvre pour y arriver ?* Les personnes ayant une bonne estime de leur efficacité personnelle vont trouver plus facilement de nouvelles stratégies (Latham & al. 1994) et dans ce cas un délai est observé entre la mise en place des objectifs et leur atteinte, délai expliqué par la recherche de nouvelles stratégies. Enfin on observe que lorsque les objectifs sont compliqués à atteindre, cela provoque souvent l'émergence de nouvelles et de meilleures stratégies (Earley & al. 1989) plutôt que l'évaluation du niveau de difficulté de l'objectif. Pour diminuer l'anxiété générée par des objectifs complexes, une forme d'antidote peut être de transformer l'objectif de performance en objectifs d'apprentissages et d'invention de nouvelles stratégies (Lathame & Seijts, 1999). Cette méthode correspond aux objectifs posés dans certains coachings d'équipe utilisant des techniques de créativité par exemple qui correspondent, point par point, aux principes sous-tendant l'orientation solution (Cf. Annexe 3). Ainsi un objectif anxiogène comme *résoudre des conflits entre deux services* va être transformé en *trouver des objectifs communs, améliorer les passerelles de communication et pour cela trouver des occasions motivantes pour les deux services d'échanger, ou inventer une image commune aux deux services, créer un blason commun, identifier les valeurs communes, construire un lexique partagé ou s'inspirer des*

*compétences des uns pour les autres.* La majorité des exercices servent l'objectif essentiellement dans la manière dont le dialogue est orchestré par le coach, entre les personnes, dans une construction commune et dans un contexte créatif engageant et motivant, qui permet de collaborer et de partager les points de vue différents, dans un contexte non conflictuel. Le résultat n'est pas dans l'objet créé (le blason, le lexique...), mais dans les efforts de compréhension des différences qui se font plus naturellement hors des enjeux du quotidien, et des problématiques de pouvoir, de territoire ou de valeurs personnelles. Enfin, les objectifs fixés en termes d'évitement d'un problème génèrent moins de résultats en termes de performance qu'un objectif atteignable (Locke, 2000).

Pour toutes ces raisons, un objectif exprimé en termes négatifs n'a pas du tout l'impact motivationnel d'un objectif en termes positifs. Les questions aidant à modifier un objectif négatif sont *En termes positifs, quel serait votre objectif?* afin de transformer un objectif du type *Ne plus perdre du temps en réunion* en *Rendre les réunions plus efficaces avec un ordre du jour précis, pas plus de trois points à résoudre et les bonnes personnes, motivées et utiles autour de la table.*

L'orientation solution est bâtie sur tous ces principes.

Barner & Higgins en 2007 propose une nomenclature qui fournit une visibilité des différents cheminements de questionnement possibles en coaching. Ainsi, ils différencient les coachings qui vont partir de la question : *quel est l'objectif?* et ventile les différentes possibilités de questionnement en fonction des influences psychologiques choisies par le coach.

En coaching clinique, pour aider à déterminer quel est l'objectif, le coach va enchaîner des questions aidant à faire évoluer les perceptions de soi. Ainsi, le questionnement va s'orienter vers des questions d'image, d'estime de soi, de représentation de soi, de rôle, et aussi d'impact sur les autres.

Dans le modèle comportementaliste la question *quel est l'objectif?* s'oriente vers des problématiques de changement de comportement. Il s'agit d'aider le coaché à déterminer ce qu'il veut changer dans ses comportements, de clarifier les effets positifs de ce changement de comportement potentiel et d'affiner le changement pour le rendre accessible. Ainsi *je veux arrêter de m'énerver contre ce collaborateur et pour cela l'écouter d'abord* sera beaucoup plus clairement identifiable et contrôlable quand la situation est contextualisée que *je souhaite maîtriser ma colère* qui reste flou et donc difficile à atteindre.

Dans le modèle systémique, Barner & Higgins (2007) notent la recherche d'un alignement entre les objectifs personnels et ceux de l'organisation. Cette catégorie d'aide à la clarification des objectifs engendre des questionnements du type *écologie de l'esprit* énoncé par Bateson (1972)



comme : *existe-t-il un inconvénient à ce changement pour vous ou pour les autres ?*

Barner & Higgins considèrent que le coaching aide le client à réinventer son rôle dans l'organisation et le vécu de son rôle. Ce type de questionnement s'illustre dans le questionnement utilisé en modélisation de talents ou dans des questions ouvrant à la créativité puisqu'il s'agit d'inventer et de trouver de l'inspiration. *Quel autre rôle souhaiteriez-vous avoir ?* peut débiter cette recherche et être suivi par *Qu'aimeriez-vous vivre de différent ?* par exemple.

Dans l'exploration, Barner & Higgins (2007) citent des questions concernant la structure de la personnalité en psychologie clinique : des questions cherchant à identifier des comportements inadaptés récurrents en partant du modèle comportemental ; un questionnement cherchant à faire émerger les programmes et des boucles de feedbacks dans le modèle systémique ; et enfin, ils citent le modèle constructiviste permettant de faire émerger l'histoire du client et ses liens avec la situation, le blocage, les besoins.

### *Les objectifs et l'engagement*

Locke et Latham (2002) nous indiquent que la relation entre l'objectif et la performance est plus élevée lorsque les personnes sont impliquées dans l'objectif et que l'engagement est plus élevé quand les objectifs sont difficiles à atteindre. Cependant, les clefs de l'engagement en lien avec les objectifs sont multiples et complexes.

Le premier facteur observé par ces deux auteurs est le degré d'importance associé à l'atteinte de l'objectif et à ses effets. Ainsi un objectif non expliqué ne génère pas le même niveau d'engagement qu'un objectif co-construit (Latham, & all, 1988). En coaching on travaille cette cohérence à travers un questionnement faisant émerger les valeurs et la hiérarchisation des valeurs de la personne dans la situation à travers des questions comme *Qu'est-ce qui est important pour vous ?* (dans la situation décrite par le coaché). *Qu'est-ce qui est important dans le fait d'atteindre l'objectif pour vous ? Et pour les autres ?* et enfin *Qu'est-ce qu'il y a de plus important ?* pour aider à la hiérarchisation des valeurs. Ces questions peuvent être posées à une équipe qui en groupe choisira l'ordre des valeurs listées sous forme de votes, puis de consensus par exemple. Ce type d'exercice prend la forme d'un brainstorming alors qu'il aboutit en fait à une mise en commun des valeurs partagées.

De nombreux outils permettent de susciter des résultats et d'enclencher la réflexivité d'un groupe ou d'une personne coachée. Les effets de l'utilisation de tels outils sont importants sur la motivation commune et la compréhension des différences ainsi que leur acceptation en tant que richesses et non en tant que freins. Locke, & al. (1997) ont montré, dans des situations de difficultés du contrôle de l'atteinte des objectifs, que la participation de chacun à l'établissement des objectifs n'a pas d'impact sur la performance. Cependant, lorsque les personnes participent à l'élaboration de la stratégie et des tâches, les performances augmentent et le sentiment d'efficacité personnelle aussi. Ainsi en coaching d'équipe, les coaches incitent souvent les managers à faire participer leurs équipes à l'établissement des objectifs opérationnels communs ou au moins à la clarification du *comment les atteindre*. La crainte courante des managers de perdre le pouvoir s'ils partagent une partie de leurs décisions, dans de tels exercices de partages, qui peuvent être vécus comme des situations démocratiques, est fortement atténuée par la profusion d'idées partagées, qui nécessitent une hiérarchisation selon de multiples facteurs, une prise de recul, la mise en parallèle de différentes étapes des productions pendant ces journées de coaching d'équipe, ce qui permet au manager de garder la main en dernier ressort, de trancher en cas de multiplicités de solutions et donc de garder son rôle de leader et de pilotage. Enfin, la clarification du processus décisionnel et de *qui tranche* si nécessaire aide fortement à ne pas dévier vers un processus de vote à main levée qui ressurgit souvent dans la culture française en situation de groupe. Ce travail de clarification des processus décisionnels suscite la prise de conscience au sein du groupe, du rôle indispensable du manager qui, dans ce cas, doit faire des arbitrages pour son équipe, entre les différentes opinions ou idées. C'est le même phénomène que l'on observe au sein des comités de direction dans lesquels le directeur général a le même rôle de faire émerger les idées, demandes et solutions de chaque directeur de service puis de trancher pour piloter l'entreprise. On observe que les attentes du directeur financier vont souvent aller à l'encontre de celles des autres services qui cherchent à gagner des ressources pour atteindre les objectifs alors que le directeur financier cherche à réduire les dépenses ou au moins à les équilibrer avec les ressources financières entrantes. Le directeur marketing cherche à obtenir des moyens pour créer de nouveaux produits adaptés aux tendances du marché qu'il étudie, et le directeur de la communication souhaite participer à cet état des lieux, car son point de vue, fondé sur l'étude des communications de ses adversaires et du *comment ceux-ci réussissent à communiquer mieux que sa propre marque ou entreprise dans son travail de benchmark* va enrichir le travail marketing dans ses moyens d'atteindre les objectifs. La frontière étant ténue entre les deux territoires, de communication et marketing, les décisions de *qui fait quoi* varient selon les entreprises et les rôles ne sont pas départagés de la même manière.

De nombreux exemples montrent ainsi comment les aspirations des uns et des autres sont influencées par leurs fonctionnalités et sont source de divergences. La clarification des rôles, des territoires et des objectifs de chacun joue un rôle fondamental dans le pilotage d'une entreprise, d'un service ou d'une équipe. Plus ces objectifs sont clairement définis, co-écrits et remportent l'adhésion, plus les rôles sont clairement établis et plus les résultats sont atteints comme le démontrent les études menées au sein de la théorie des objectifs, ce qui se vérifie dans la réalité des entreprises.

### *La boucle de rétroaction en coaching*

L'importance de la boucle de prédiction (établissement des objectifs) et de rétroaction qui s'effectue au sein de chaque séance de coaching est fondamentale, car elle permet au coaché de bénéficier d'une prise de recul sur ses objectifs, de produire des analyses de l'évolution de la situation entre la séance précédente et la présente et de prendre en compte les feedbacks. Les feedbacks sont utiles à la dynamique du coaching, car ils sont souvent peu ou mal perçus, car rarement clarifiés par le management peu formé à ce qu'est un objectif atteignable. Pourtant, tous les managers sont encouragés à effectuer des feedbacks régulièrement. Pour ceux qui ne le font pas ou peu, l'obligation de l'entretien d'évaluation annuel incite les plus récalcitrants à utiliser cet outil précieux qu'est le feedback. Ainsi l'entrecroisement régulier d'objectifs fixés et de feedbacks à propos de l'atteinte des objectifs est plus efficace que des objectifs seuls (Bandura & Cervone, 1983). Lorsque la pression ou les méthodes du manager freinent ce mécanisme ou plus couramment pour soutenir la personne coachée qui souffre d'un management peu motivant, le coaching permet au coaché de prendre du recul régulièrement et d'évaluer sa situation par rapport à l'atteinte de ses objectifs. Les questions sont *Où en êtes-vous par rapport à vos objectifs ?* Les réponses sont complétées par la reprise des critères de réussite, des moyens d'y parvenir à tester, et des résultats espérés et atteints, qui permettent de réévaluer les objectifs dans leur contexte positif pour motiver leur poursuite. Ainsi chaque séance donne lieu à un mini bilan comprenant *ce qui a marché* qui sera honoré, voire qui permettra de capitaliser une ou plusieurs ressources pour augmenter l'estime personnelle et les méthodes du coaché. La deuxième phase de l'évaluation de l'atteinte des objectifs inclut l'estimation de *comment y arriver autrement ?* si besoin, ce qui permet de redynamiser les éléments dans les domaines où la situation piétine.

Le mécanisme de l'évolution des objectifs est décrit par Locke & Latham (2002) par le fait que les personnes ayant atteint leur objectif s'en fixent un nouveau plus élevé : « La motivation personnelle implique un processus cyclique binaire de production déséquilibrée contradictoire suivi d'un retour à l'équilibre » (Bandura, 1989, p. 38). C'est cette boucle vertueuse que le coaching accompagne, à travers un questionnement ouvrant, afin d'imaginer les conséquences positives, puis refermant sur des questions concrètes qui s'orchestrent autour de *comment atteindre l'objectif ?*

Une autre dimension est celle des objectifs proches, dont Latham & Seijts (1999) démontrent qu'ils sont plus efficaces que les objectifs distants. La vitesse des feedbacks en vue d'une adaptation et d'un changement afin de mieux atteindre l'objectif a aussi son importance. Les objectifs distants peuvent aussi impliquer des erreurs de management (Frese & Zapf, 1994) et ils servent essentiellement à donner une image globale de la réalité alignée avec ce qui est attendu pour atteindre l'objectif. Ces recherches expliquent l'un des outils les plus courants en coaching : le chunking qui consiste à découper l'objectif fixé en sous-objectifs afin de progresser pas à pas. Les sous-objectifs sont plus atteignables que les objectifs d'envergure, car ils nécessitent un effort simple et réalisable dès la sortie de la séance de coaching. Il s'agit par exemple d'un petit changement dans les habitudes, les attitudes, ou les actions au quotidien. L'observation en coaching montre que l'objectif plus lointain, l'image globale de ce qui est à atteindre sert en tant que vision espérée afin de se projeter dans l'avenir. Les deux dimensions d'objectifs, proches et distants, ne vont pas l'une sans l'autre.

### *La place des objectifs du coaché versus ceux de l'organisation*

« Ce que Locke appelle en 1991 *the motivation hub* ou centre de la motivation, est l'endroit où se déclenchent les actions. Ce centre de la motivation est construit sur les buts personnels y compris ceux de l'engagement et de l'efficacité. C'est à partir d'eux que se déterminent souvent voire invariablement, les ressorts les plus conscients et immédiats de la motivation » (Locke & Latham, 2002, p. 709). Cette citation indique pourquoi le coaching est très différent de la mission de conseil, ou de la formation et ce qui fait sa spécificité : se concentrer sur l'opinion de la personne avant tout est l'une des forces de la clarification des objectifs en coaching. Les objectifs contractuels vont jouer le rôle d'objectifs distants, ils vont souvent être imprécis (Bouillon & Paraschiv, 2020), car les managers en entreprise sont rarement formés, comme le sont les coaches, à la clarification des objectifs.

Une autre raison qui explique que les objectifs dans le contrat sont souvent flous est que le coach ne peut pas passer le temps qu'il va consacrer à la clarification des objectifs, pas à pas, à chaque séance et en fonction de l'évolution de la personne, à la clarification des objectifs des parties prenantes en amont du début du coaching. Les rendez-vous avec ces derniers sont moins nombreux qu'avec le coaché, le processus du coaching devant se concentrer sur la personne coachée. Les rendez-vous avec les parties prenantes sont estimés de 1 à 3 en amont du coaching si la nécessité fait que le coach doit rencontrer à la fois le service des ressources humaines, un manager et un directeur par exemple. Le temps passé au brief avant le démarrage du coaching peut consister en un rendez-vous unique quand la situation semble simple ou que l'entreprise n'a pas de temps à consacrer à l'enjeu en question et remet dans les mains du coach la problématique, rapidement cernée. C'est bien sûr, sans compter les contacts commerciaux antécédents qui n'ont en général pas eu comme objectif la clarification des objectifs, la mission n'étant pas identifiée encore. Il s'agit plutôt de construire la confiance avec les décisionnaires par l'illustration d'outils, de réussites passées, ou l'explicitation de mécanismes propres au coaching qui peuvent être adaptés aux besoins de l'entreprise. Les rendez-vous suivants consacrés à la mise en place du coaching par les parties prenantes se font en général à mi-parcours du coaching et en fin de coaching pour faire un bilan. Si un problème particulier émerge, le coach, le coaché ou l'un des membres des parties prenantes impliqués peut demander un rendez-vous supplémentaire, mais l'expérience montre que c'est assez rare. Les objectifs de l'organisation jouent le rôle de *big picture* ou même d'environnement dans lequel l'objectif du coaché doit être précisé. Ainsi augmenter sa performance commerciale ou son chiffre d'affaires de X%, ne constitue pas un objectif utilisable tel quel en coaching malgré les apparences précises de celui-ci. C'est dans le *comment augmenter ce chiffre d'affaires* que des sous-objectifs concrets vont apparaître. Souvent l'accent de l'organisation sera mis sur le rythme de visites aux clients, le nombre de devis et/ou le nombre d'occasions de rencontrer de nouveaux clients, ce qui pourrait sembler répondre au besoin, mais c'est en personnalisant ces objectifs que le coach aide vraiment la personne à concrétiser son effort et à s'approprier ce qui la motive à augmenter sa performance. Ainsi des changements de comportements simples, qui servent aussi à lever les freins et les croyances limitantes de la personne vont être testés pour améliorer les méthodes du coaché. *Parler de mes problèmes en prospection et partager mes réussites avec d'autres commerciaux* peut remotiver un commercial trop solitaire par exemple. *Reprendre le sport pour me sentir mieux dans mon corps* peut être une solution à un découragement passager. *Rédiger mes notes de manière motivante pour avoir envie de discuter avec mes clients quand je les rappelle* peut être la solution qui va déclencher le changement et qui ne peut venir des

directives et des objectifs de l'entreprise, mais bien d'un travail réflexif et sur-mesure à travers un questionnement spécifique adapté au coaché, à son environnement, à sa personnalité et à ses objectifs.

## Le travail sur les valeurs

« *N'est-il pas étrange de vouloir défendre plus farouchement nos erreurs que nos valeurs ?* » (Gibran Khalil Gibran).

Le travail sur les valeurs est utile pour clarifier l'importance d'un objectif et hiérarchiser des sous-objectifs en leur donnant du sens.

Toute personne construit de manière consciente ou inconsciente ses pensées, décisions et actions en référence à son système de valeur c'est-à-dire à la manière dont elle considère que ce qui est en jeu est important et pour servir son système de valeurs. En coaching, les valeurs émergent en posant la question : *qu'est-ce qui est important, là, pour vous ?* En répétant cette question, les valeurs prioritaires de la personne se clarifient et s'affirment.

Ainsi, si dans une situation une personne répond à la question ci-dessus par *le travail bien fait*, cela ne suffit pas à clarifier les valeurs associées. Il faut souvent reposer la question en enchaînement : *et qu'est-ce qui est important dans le travail bien fait ?*

Si la personne tourne en rond, trouve des synonymes ou ne trouve plus d'autres réponses, c'est qu'elle vient de formuler *l'une des valeurs fondatrices de sa personnalité* qui oriente ses actes et choix. En revanche, si elle répond, de manière en apparence incohérente, par une autre valeur éloignée pour le coach, cela ne veut pas dire que sa réponse n'est pas bonne pour elle, car un système de valeur n'est pas toujours compréhensible par une autre personne. Il est construit sur un tissu d'expériences de vie qui est difficile à partager ou à expliquer et qui rend ce système de valeur solide et cela, souvent pour des raisons oubliées ou inconnues.

À la question *et qu'est-ce qui est important dans le travail bien fait ?* Une personne peut répondre *la beauté du travail bien fait*, une autre *la perfection, tant que ce n'est pas parfait, cela ne va pas* et une autre *le travail partagé, en équipe, car pour qu'il soit bien fait, il faut qu'il soit validé par plusieurs personnes*.

Les valeurs sont donc des mots-valises qui ne prennent corps que lorsqu'on les contextualise par des exemples vécus ou des visions concrètes des attentes. On remarque aussi dans ces exemples que le système de valeur d'une personne est forgé sur un tissu de liens entre

différentes valeurs. Les valeurs d'une personne et les liens entre eux sont uniques et forgent son système de valeurs.

Une manière d'approfondir la conscientisation d'un système de valeur est d'enchaîner les questions jusqu'à ce que la personne verbalise le plus important à ses yeux, car les valeurs sont reliées dans un système pyramidal qui tend vers le bonheur ou la vision du bonheur de la personne. Cette vision est variable d'une personne à l'autre : *le bonheur des autres en priorité*, *le bonheur de tous*, *le bonheur de ma famille*, *le bonheur de ma communauté*... Elles peuvent tendre aussi vers l'expression ultime de la mission que la personne est venue accomplir sur terre. Par exemple, pour un chercheur à qui on pose la question : *qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans votre métier ?* Sa mission peut se traduire par des mots comme *contribuer à la connaissance* ou *transmettre au plus grand nombre* ou encore *permettre de mieux cerner telle ou telle théorie et de l'affiner*. La contribution, c'est-à-dire ce qu'un chercheur souhaite apporter au monde varie d'une personne à l'autre et pourtant elle guide ses choix et ses actes toute sa vie, comme une boussole inconsciente.

Le coaching peut contribuer à faire émerger le système de valeur de la personne et donc l'aider à conscientiser ce qui donne du sens à sa vie professionnelle et privée.

Le système de valeur d'une personne tend en général vers une forme de bonheur, mais son expression est unique dans le *comment* elle souhaite contribuer ou atteindre ce bonheur. Toutes les déclinaisons conceptuelles sont énoncées dans la recherche : le bien-être, dans ses versions hédonistes et eudémonistes, ou d'autres notions comme l'harmonie, l'équité, l'arrêt de la famine dans le monde, l'éducation des enfants dans les pays défavorisés... n'en sont que des illustrations. Ce niveau de questionnement rejoint les niveaux élevés de la pyramide des valeurs de Robert Dilts que nous allons décrire dans la suite de ce travail. On trouve à ce niveau toutes les grandes causes, les engagements politiques, religieux, et on remarque en coaching que ce niveau est très solide et quasiment impossible à modifier. Il existe aussi des valeurs symboliques qui en cachent d'autres.

L'argent par exemple est une valeur qui ne se suffit pas à elle-même. Si vous posez la question à une personne qui veut absolument gagner mieux sa vie : *qu'est-ce qui est important dans le fait de gagner mieux ta vie ?* Elle trouvera ce qui la meut vraiment à savoir des valeurs fondatrices de sa personnalité comme le confort, la facilité, l'éloignement des ennuis potentiels (la sécurité), pour soi ou pour les autres (sa famille) ou d'autres valeurs qui lui appartiennent. L'argent est donc un moyen de répondre à d'autres besoins qui permettent de dégager les valeurs motivantes de la personne qui font partie de ses moteurs. L'argent n'est pas une valeur

en soi. Même l'appât du gain ou les jeux d'argent sont reliés au plaisir du risque, ou à des notions de pouvoir et de territoire qui les sous-tendent.

Par ailleurs, d'autres valeurs peuvent émerger comme la justice, la liberté, le don de soi par exemple. Ce sont aussi des valeurs intermédiaires reliées à la vision du Bien de la personne qui en général tendent toutes vers une forme de bonheur. Même le don de soi qui est en apparence en faveur des autres et non de son propre bonheur, apporte une félicité à la personne qui le pratique et donc participe à son propre bonheur.

Ce qui est très différent d'une personne à l'autre, c'est l'ordonnement et la hiérarchisation des valeurs entre elles, particulières à la personne, qui constituent son système de valeurs prioritaires ou fondateur de sa personnalité ou *core values*.

Ainsi une personne pour qui, dans la situation précise en entreprise, respecter l'ordre, donner une logique aux choses et faciliter le travail de chacun sont les valeurs les plus importantes, face à une personne pour qui, dans la même situation la liberté, la souplesse et l'harmonie sont primordiales, les chances de voir émerger un conflit sont importantes. Les questions concernant les valeurs doivent être contextualisées, car les valeurs secondaires varient aussi en fonction de l'environnement. Un travail peut être fait pour faire émerger les valeurs prioritaires fondatrices de la personnalité, car celles-ci dérogent peu et donnent du sens aux choix principaux et à la conduite de la vie d'une personne, sans qu'elle y prête toujours attention. Ce travail de clarification des valeurs fondatrices de sa personnalité permet de faire émerger le sens qu'elle donne à sa vie, mais aussi à ses actions et la guide pour son avenir.

En situation de conflits, faire émerger les systèmes de valeurs différents de chaque personne autour de la table, les comparer et les expliquer peut suffire à déjouer de nombreux conflits. En effet, personne ne peut dire à une autre personne *non cette valeur n'est pas importante pour toi*. Les comparaisons des systèmes de valeurs créent donc une forme de tolérance dirigée et pertinente. Ensuite les nuances de chaque système de valeur sont autant de manières de mieux comprendre l'autre dans sa spécificité. Si deux personnes ne se comprennent pas, ou s'entendent mal, il y a de fortes chances pour qu'au-delà de leurs systèmes de valeurs différents, car uniques, une valeur fondatrice pour l'une soit mineure pour l'autre, ou l'expression ou la manière de vivre certaines de leurs valeurs s'opposent. Il se peut aussi que leurs systèmes de valeurs soient profondément opposés, mais même dans ce cas, en faisant verbaliser les valeurs de chacune, on instaure un dialogue qui permet de mieux comprendre *ce que l'autre défend* et non plus *les raisons de ce qui les oppose*. Ainsi pour reprendre notre exemple précédent, une personne qui a besoin d'ordre et de logique et qui les relie à la facilitation du travail de tous,



pense sincèrement que ces valeurs sont valables pour les autres, puisqu'elles sont évidentes pour elle. Face à une personne qui, elle, exprime ses valeurs prioritaires comme étant la liberté, la souplesse et l'harmonie, le conflit prend un sens plus tolérable que son expression qui peut opposer les deux personnes dans les faits ou dans les actes. La personne qui aime l'ordre ne supporte pas la désorganisation de l'autre sans comprendre ce qui motive cette désorganisation et la personne qui aime l'harmonie pense sincèrement que l'important c'est le respect et le dialogue et donc veut éviter à tout prix le conflit sans accepter le besoin d'ordre de l'autre, car *il n'est pas important*. Ce type de situation courante en entreprise inflige des incompréhensions si on reste au niveau des comportements et des résultats observables. L'un va fuir l'autre et l'autre va chercher à coincer la personne qui fuit. Le conflit émerge.

L'opposition en s'exprimant à un niveau qui demande de la réflexivité, le niveau des valeurs, qui facilite la comparaison, est mieux tolérée et emmène les personnes vers un dialogue qui peut déboucher sur des changements tangibles. La première étape est de faire verbaliser *ce qui est important* pour chaque personne et qui explique son comportement, l'une à côté de l'autre, pour qu'elles *s'entendent et observent leurs différences, mais aussi à quel point ces valeurs ont de l'importance pour l'une et pour l'autre*.

Il suffit ensuite d'enchaîner des questions permettant de tenir compte des deux systèmes pour trouver des passerelles, des solutions, ou des compromis.

Pour la personne qui aime l'ordre, on peut l'aider à faire un pas vers l'autre personne en lui demandant par exemple :

*Comment pourriez-vous respecter l'ordre et la logique et faire preuve de souplesse ?*

*Quelle serait la marge de manœuvre acceptable ?*

*Qu'est-ce qui est encore plus important que l'ordre et la souplesse ?*

Si la personne répond faciliter le travail pour que les personnes travaillent dans une meilleure harmonie une brèche s'est créée entre les deux systèmes : elles se rejoignent sur un besoin d'harmonie.

On peut aussi l'aider en hiérarchisant ses valeurs, car elle va accepter de diminuer ses exigences concernant l'ordre au profit de la facilitation, peut-être, car finalement c'est l'efficacité du groupe qui lui importe le plus.

Pour la personne qui a besoin de liberté, de souplesse et d'harmonie, on peut lui demander :

*Qu'est-ce qui pourrait être ordonné et utile à la liberté ?*

*Comment pourriez-vous faire preuve de souplesse face à une personne qui aime les choses organisées ?*

*Qu'y a-t-il d'harmonieux dans l'ordre et la logique ?*

On crée ainsi des passerelles réflexives entre les deux univers de pensée en cherchant les connexions possibles entre les deux systèmes de valeurs.

Ensuite une phase très importante passe par l'engagement de tester et de s'engager dans un petit changement de chaque côté pour que chacun fasse un pas vers l'autre, c'est-à-dire introduise un premier petit changement qui tient compte du système de valeurs de l'autre. Les questions aidantes posées à chacun sont par exemple :

*Qu'est-ce qui serait ok de changer sans modifier votre système de valeur et en faisant un petit pas vers l'autre ? (Cette question est l'esprit général, elle sert d'introduction pour donner la direction de ce qui pourrait aider).*

*En tenant compte de ce que vous avez découvert et de ce qui est en commun, que seriez-vous d'accord pour changer, qui permettrait de respecter les valeurs de l'autre ?*

*Que pourriez-vous faire qui montre à l'autre personne que son système de valeurs a de la valeur pour vous ?*

Hors contexte, ces questions sont étranges, mais dans un contexte précis, elles prennent tout leur sens et gagnent en clarté.

Les passerelles existent entre les deux systèmes de valeurs, il suffit de les chercher en demandant par exemple : *Maintenant que vous avez saisi ce qui motive le besoin d'ordre de votre collègue, et que vous avez compris que c'est surtout dans la qualité des rapports humains, et leur organisation que son besoin s'exprime, au fond, ce qui correspond à votre propre besoin de lien et de dialogue, comment pourriez-vous changer un petit quelque chose qui réponde à son besoin ?*

Après différentes questions dans cette direction, ou des outils et des exercices aidant à faire émerger de nouvelles solutions, chaque personne trouve une idée, souvent inespérée et inimaginable auparavant qui provoque le contentement de l'autre et la sensation que son besoin a été entendu et pris en compte. L'effort étant consenti et pesé de part et d'autre, la relation s'enrichit de notion comme le respect, le droit à la différence et la complémentarité, qui sont des valeurs utiles dans tout groupe humain et généralement partagées.

Cette mécanique de mise en perspective du système de valeurs, en trouvant ce qu'il y a en commun, ce qui est différent, ce qui peut s'aménager au profit de l'intérêt commun et comment faire un petit changement à tester, produit des résultats probants en petits groupes.

On peut aussi faire découvrir à un groupe les valeurs sur lesquelles les participants s'accordent et leur faire hiérarchiser celles-ci. Ce travail de mise en commun fédère l'équipe autour de valeurs communes et permet aussi d'introduire la connaissance et l'intégration des nuances de chacun dans cette hiérarchisation. Le résultat prend la forme d'une signature que l'équipe se choisit, de son *ADN*, ou d'un *claim* et participe à l'identité du groupe sous des formes plus ou moins visuelles en complément des mots (charte, slogan, fanion, image associée, logo, symbole...).

En revanche une erreur est souvent faite en utilisant des valeurs imposées par un petit groupe aux autres membres d'une société. On observe en coaching que les valeurs projetées artificiellement ne rallient pas les personnes qui n'ont pas participé à leur élaboration. Ce ne sont que des outils de communication à utiliser pour donner une image externe à l'entreprise à destination des consommateurs ou des tiers. Un système de valeur imposé par un comité de direction, par exemple, est mal vécu par la majorité des salariés à qui on n'a pas demandé leur avis. Cette erreur très courante d'animation de comité de direction est faite par des personnes trop rapidement formées, qui mélangent des outils de coaching d'équipe avec des outils de communication. Les valeurs mises en commun par un groupe ne concernent que les personnes impliquées dans le processus de partage de valeurs.

On comprend mieux, après avoir observé comment se construit le système de valeur d'une personne, à quel point celui-ci a de l'influence dans sa vie, et pourquoi il est artificiel de projeter un système de valeurs sur les salariés d'une entreprise, sans avoir pris en compte les opinions des uns et des autres. Il est possible pallier ce problème en faisant voter les personnes sur des propositions, mais il est plus efficace de les faire participer en amont. En grand groupe, des outils spécifiques d'enquêtes et de processus de mise en commun peuvent être mis au point et adaptés à la situation.

Le travail des valeurs sert aussi à créer une vision commune en se mettant d'accord sur ce qu'on veut accomplir de plus important par exemple.

En coaching individuel, le travail des valeurs intervient en amont dans la clarification des objectifs et à chaque fois que les objectifs évoluent, mais il peut aussi servir dans les autres étapes quand le besoin de sens ou de motivation se fait ressentir.

## Les étapes d'une séance de coaching ou une manière d'appréhender la compétence processuelle du coaching

*« Le métier vient tout seul, malgré soi, avec l'exercice, et d'autant plus facilement qu'on pense à autre chose que le métier. » (Paul Gauguin)*

En première instance une séance de coaching cherche à aider à clarifier les objectifs des parties prenantes. En effet, chaque partie prenante formule des objectifs, avec l'aide du questionnement du coach, et ces différents objectifs constituent, en soi, un panorama complexe. L'accompagnement de la clarification des objectifs est détaillé dans la dernière partie de ce chapitre et mérite un focus complet tant son processus est utile à la compréhension du processus du coaching. D'autres étapes découlent de cette clarification.

Connaître ces étapes permet aux coachs en formation d'appliquer des précautions et un processus qui garantit le bon déroulement du coaching.

Les organisations bénéficient de la connaissance de ce canevas, qui peut varier d'un coach à l'autre et d'une formation à l'autre, à quelques nuances près, mais dont les principales étapes sont communes, et donnent une visibilité aux entreprises pour appréhender une démarche de qualité en coaching. Il peut servir aux coachs à valider ou réactualiser leur processus. Enfin il peut donner une visibilité voire une trame d'auto-coaching pour les personnes désirant se faire coacher ou en cours de coaching. La synthèse d'un déroulement type que nous proposons ci-dessous peut donc servir de point de repère à plusieurs titres.

### *L'enchaînement des étapes d'un coaching et la boucle vertueuse du coaching.*

La chronologie d'une séance de coaching permet de mieux comprendre son processus particulier. Il est enseigné dans les écoles de coaching de manière plus ou moins précise. Il demande une souplesse, car cette chronologie, peut évoluer dans sa boucle au gré des avancements et besoins du coaché.

La clarification du ou des objectifs ou brief des commanditaires et/ou de la hiérarchie

Dans les organisations les commanditaires participent souvent à l'élaboration des objectifs premiers du coaching. C'est le manager, la direction, c'est-à-dire la hiérarchie du coaché et/ou les instances de ressources humaines qui sont à l'origine de la demande de mise en place du

coaching et qui informent le coach des objectifs du coaching commandité au départ. D'autres acteurs comme un collègue ayant détecté un besoin, un problème ou un conflit ou ayant lui-même bénéficié d'un coaching peut recommander un coaching, mais c'est plus rare.

Le coaching peut donc être proposé soit par la hiérarchie, soit par le service des ressources humaines soit par le coaché lui-même à la hiérarchie ou à son service des ressources humaines.

En amont du coaching, afin de définir les modalités de la prestation, le coach rencontre les parties prenantes et cela plusieurs fois si nécessaire.

Ces rendez-vous sont l'occasion pour le coach de préciser le cadre éthique du coaching, les conditions de bon fonctionnement du coaching, la non-intrusion de l'entreprise dans le processus du coaching, les droits et devoirs de chacun, mais aussi de former les parties prenantes à ce qu'est un objectif atteignable, car les objectifs sont souvent vagues et non atteignables ou formulés sous forme de critique du coaché ou de problèmes. Ce temps consacré en amont aux parties prenantes leur permet de mieux comprendre le processus du coachin, et donc produit un cadre plus clair et plus stable pour le coaching et donc pour le coaché. Il permet aussi aux parties prenantes de comprendre ce qu'elles peuvent attendre du coaching. Le but du coach pendant ces entrevues, est d'être honnête, de raconter des réussites de coaching, mais aussi de mettre en garde contre des attentes disproportionnées, et de déjouer les manipulations ou ce qui n'est pas du ressort du coaching.

Une fois un accord de principe établi, le coach rédige un contrat dans lequel il consigne les objectifs. Il est conseillé de valider ces objectifs avec le coaché lui-même dans l'étape deux avant la signature du contrat afin de ne pas se trouver dans une situation de dilemme éthique, de coaching imposé, ou d'objectifs n'ayant rien à voir avec le point de vue du coaché. Certains coachs juniors ne font pas cette démarche et se retrouvent dans des situations très compliquées face à un coaché récalcitrant, forcé ou persuadé de se faire manipuler.

La première rencontre avec le coaché pour créer la confiance et lui proposer le coaching.

Un premier rendez-vous qui sert d'engagement et de validation du coaching par le coaché est nécessaire dans le processus pour que celui-ci décide et donne son accord sur le coaching, et pour instaurer la confiance entre le coach et le coaché. Ce premier rendez-vous est concomitant

avec la mise en place des accords contractuels, comprenant le brief de la hiérarchie, et cette concomitance a son importance. En effet si le coaching et/ou le coach sont imposés, le principe fondamental du coaching qui est de *redonner les rênes de sa vie au coaché*, ne fonctionne pas dès le début du coaching. Le cadre du coaching n'est pas efficace et les séances vont pâtir de ce manquement.

Cette étape, pas toujours connue des organisations, est proposée par le coach aux commanditaires. Demander à ce que cette étape se produise, permet au coach de rappeler les règles fondamentales éthiques du coaching à savoir la confidentialité, le focus sur les préoccupations du coaché, les choix du coaché comme étant prioritaires à l'intérieur du cadre du coaching, et les rendez-vous de partage possibles avec les parties prenantes, hors coaching. Cette étape permet aussi de préciser au coaché que c'est lui qui *a la main* et qui décide du rythme des séances, des sujets abordés, des besoins, des heures de coaching en coordination entre son agenda et l'agenda du coach et que le coaching est un outil sur mesure, à sa disposition, pour atteindre ses objectifs en priorité.

Ce rendez-vous en amont du coaching et donc non facturé permet aussi de récolter les premiers besoins du coaché, de valider son envie de bénéficier d'un coaching, et de répondre à toutes ses questions, en amont du coaching et sans engagement.

Si le coaché n'est pas convaincu, ou si le coaching lui est imposé, l'éthique du coaching ordonne d'en informer les parties prenantes et de refuser le coaching. D'autres coaches peuvent être présentés au coaché si la personnalité du coach ou ses méthodes ne conviennent pas.

### *La clarification des objectifs du coaché*

Une fois que le coaching est acté et que le contrat est signé, le coach entame la boucle vertueuse du coaching, et cela à chaque début de séance soit par de clarification d'objectifs, soit lorsque les premiers objectifs consignés sur le contrat sont atteints par l'ouverture de la séance par un questionnement cherchant à faire émerger les préoccupations actuelles du coaché.

#### L'ouverture du champ des possibles

Dès la première séance, une fois que l'objectif est clarifié, le coach utilise des outils d'ouverture du champ des possibles de la réflexivité du coaché qui, selon ses problématiques, vont être puisés dans les multiples exercices d'analyse, de créativité, de changement de points de vue, de mises en situation, d'observation permettant de tourner autour de la problématique d'une

manière nouvelle et donc de transformer des résistances en ouvertures.

Les questionnements sont donc très riches et varient selon les formations du coach. L'objectif général de ces questions est de surprendre le coaché, de l'aider à innover et, pour cela de lui transmettre de l'énergie, la conviction qu'il va y arriver, de la confiance en sa capacité à trouver les bonnes solutions pour lui et de l'encouragement.

Cette étape peut s'accompagner d'outils de motivation, allant jusqu'à l'approbation des bonnes méthodes que le coaché utilise par ailleurs, s'il est bloqué, l'énumération des réussites, des missions accomplies du coaché et de son chemin de vie (voir outil des niveaux logiques qui peut servir à cette étape) ainsi qu'un hommage personnel du coach à l'égard du coaché sur l'un ou plusieurs de ces points. Pour que le coaching marche, le coach apporte au coaché une panoplie de stimulations positives qui le remotivent et lui font découvrir des ressources inexplorées, inexploitées, oubliées ou nouvelles en modélisant d'autres moments de réussite dans sa vie ou en s'inspirant de personnes ou d'évènements qui symbolisent la solution dont la personne a besoin.

Cette étape sert donc à augmenter les ressources accessibles du coaché : son imagination, sa confiance en lui, son degré d'initiative, son organisation personnelle ou de son équipe et bien d'autres ressources qu'il a déterminées comme manquantes dans l'équation de la réponse à son besoin.

#### La découverte de nouvelles solutions

Cette étape est subtile et c'est à ce moment que le coach doit mesurer son influence, car il aide le coaché à verbaliser ce qui lui semble être une solution à mettre en place ou à tester selon sa carte du monde. Le coach utilise à cette étape une grande quantité de questions stimulantes, et d'exercices pour que le coaché sorte de ses patrons ou programmes et invente une nouvelle dynamique.

Il peut s'agir d'un petit changement. L'important est que le changement soit vraiment de l'initiative du coaché et non du coach, car l'expérience montre qu'un petit changement décidé par le coaché a une plus grande influence qu'un changement proposé par le coach.

Pour que les changements soient vraiment sous la gouverne du coaché, et ce principe est d'autant plus valable que l'on monte dans la hiérarchie, les personnes habituées à décider n'acceptant pas facilement les conseils, des suggestions peuvent être faites par le coach sous forme de propositions les plus éloignées du conseil possible en minorant l'expertise du coach, s'il en a une adéquate sur le sujet.

*Il me vient une idée, mais elle est peut-être mauvaise, à vous de juger... et si vous changiez cela ?*

La solution est considérée comme valide en coaching, lorsqu'elle peut être exprimée sous forme d'objectifs précis, contextualisés et de la responsabilité du coaché (voir clarification des objectifs), c'est-à-dire si possible sous forme de changement observable comme un changement de comportement, une action concrète (voir Tableau 2 sur les exemples d'objectifs mal et bien posés).

La décision de mise en place d'actions concrètes : trouver le premier pas vers l'objectif et les étapes pour atteindre l'objectif

Le raisonnement sous forme de plans d'action est utile pour dresser un panorama en vision large de ce qu'il faut changer et comment le changer, mais souvent cela ne provoque pas le changement.

Pour accomplir le changement identifié dans l'étape précédente, il est nécessaire de trouver le premier petit changement que le coaché est d'accord de tester ou de mettre en place.

En effet cet accord sur un premier pas permet au coaché de repartir avec une mission simple jusqu'à la prochaine séance et donc de partir de ce qui a été accompli entre les 2 séances et donc de donner l'impression réelle au coaché que le changement est jouable, car petit ou léger. En effet, l'aversion au changement est une des données contextuelles du coaching et trouver un changement que le coaché peut vraiment prendre en charge, sans coût exorbitant en temps passé ou en niveau de difficulté assure que ce premier pas vers l'objectif sera accompli.

De plus, souvent un simple petit changement peut permettre au coaché de changer tout ce qui lui posait problème à ce stade de sa vie professionnelle, en quelques jours, car l'expérience montre que le plus difficile est le premier pas à accomplir. Souvent les autres changements suivent sans problème.

Le coach peut utiliser la métaphore suivante : *Nous sommes des paquebots. Un imperceptible changement de cap produit un grand changement à l'arrivée. Mais l'effort pour changer de cap est le plus difficile et il se situe au début du changement.*

Le coach à ce stade utilise différents outils, mais en particulier celui du *chunking* déjà décrit dans le chapitre sur la clarification des objectifs pour aider le coaché à trouver ce premier pas vers l'objectif. Il peut aussi proposer au coaché de formuler des critères d'atteinte des objectifs



quand ceux-ci sont trop flous, des études de conditions de faisabilité du changement, des étapes de réflexion ou d'observation de ce qui pourrait aider à atteindre l'objectif, ce qui peut être un premier pas.

Lorsque le coaché a trouvé son premier pas, sur lequel il donne son accord de principe, il sort de la séance de coaching pour reprendre sa vie professionnelle normale.

#### L'expérimentation

Entre les séances de coaching, la personne vit ses journées comme d'habitude et porte son attention sur les actions concrètes ou observations qu'elle a choisi de tester ou d'implémenter au cours de ses journées de fonctionnement normal au travail quand elle le désire. Elle peut ainsi choisir quand et comment elle change ses comportements, et ce qu'elle observe avec beaucoup d'attention ou pas. Elle valide ou invalide ainsi si les actions choisies en coaching ont un impact et lequel sur son fonctionnement et sur l'atteinte de ses objectifs. Ce travail se fait à la fois sur le plan conscient et observable, mais aussi sur le plan inconscient en profondeur.

Ainsi l'évolution entre deux séances de coaching est parfois surprenante. Certaines expérimentations entre deux séances ne vont rien donner en apparence et d'autres vont transformer la manière dont la personne vit son quotidien.

La reprise des objectifs en séance suivante avec évolution, réévaluation, modification

Lors de la séance suivante en coaching, la personne coachée évalue le chemin qu'elle a parcouru entre les deux séances. Selon que l'objectif est partiellement atteint, atteint, totalement atteint, dépassé ou pas, elle peut décider de faire évoluer son objectif, l'améliorer, le préciser, le réadapter ou le réévaluer. Une nouvelle stratégie émane de cette séance de coaching qui réadapte l'objectif, les critères d'atteinte des objectifs ou les moyens d'y parvenir, en fonction de ce qui a été vécu, et apporte au coaché d'autres questionnements, d'autres manières de trouver des solutions et d'évoluer.

C'est ainsi que la boucle fonctionne en reprenant les objectifs si nécessaire et en ouvrant une nouvelle boucle.

La personne coachée repart avec de nouveaux objectifs pour implémenter, tester ou changer ce qu'elle souhaite changer sur le terrain.

L'évolution se fait donc en spirale ascendante. Le chemin parcouru est plus ou moins conscient et la personne ne revient jamais à la case départ, car elle a changé son regard sur la situation, a

reconstruit sa capacité à la réflexivité, à prendre du recul et à regarder la situation de manière globale et spécifique en même temps. Elle a mieux tenu compte des différents points de vue en observant mieux les réactions de ses collaborateurs et ses propres réactions. Elle s'est remotivée, et ce sentiment se renforce au fur et à mesure des séances qui produisent de petits, puis de grands changements.

Les séances s'enchaînent ainsi jusqu'à l'atteinte, ou le dépassement des objectifs.

Tableau 5 - Synthèse des étapes d'un coaching

Type d'étapes	Objectifs de l'étape	Moyens mis en œuvre
<b>1 EN AMONT DES SÉANCES DE COACHING</b>		
<b>1.1 Rencontre avec les commanditaires</b>	Clarification des objectifs de l'organisation Mise en place du contrat et de l'accord commercial	Réponses à toutes les questions Écoute et reformulation Formation à ce qu'est un objectif atteignable Explicitation des enjeux éthiques, des engagements et des devoirs de chacun
<b>1.2 Première rencontre avec le coaché</b>	Clarification de ses premiers objectifs Établissement du contrat de confiance	Réponses à toutes les questions Écoute et reformulation Explicitation de la boucle vertueuse et du process du coaching
<b>1.3 Présentation puis signature du contrat de coaching par les décisionnaires</b>	Mise en place d'un accord et d'un cadre transparent en prenant en compte les débuts d'objectifs posés par le coaché Explicitation écrite de l'éthique spécifique au coaching Engagement de moyens et non de résultats Engagement et déclenchement du coaching	Explicitations, réponses aux questions, négociations Les objectifs sont écrits de manière large et non observables pour répondre à l'éthique du coaching qui s'engage sur des moyens et non des résultats Les objectifs servent à fixer le cadre, mais pas à donner les moyens d'y parvenir qui émergent tout au long du coaching
<b>2 LA BOUCLE VERTUEUSE DU COACHING</b>		
<b>2.1 La clarification des objectifs du coaché</b>	Faire émerger le besoin et la direction générale de la séance	Outils de visualisation Outils de créativité Questionnements de clarification d'objectifs
<b>2.2 L'ouverture du champ des possibles</b>	Ouvrir à d'autres points de vue que les patterns habituels : analyse différente, contournement des résistances et des freins	Outils de créativité Outils de motivation Hommage, modélisation de talents Stimulation Travail des valeurs
<b>2.3 La découverte de nouvelles solutions</b>	Émergence des solutions du coaché	Stimulations Outils orientés solutions

	Motivation, engagement	
<b>2.4 Validation de l'écologie des nouvelles solutions</b>	Validation écologique des actions futures	Questionnement écologie de l'esprit
<b>2.5 La mise en place d'actions concrètes et premier pas vers l'objectif</b>	Créer une visibilité sur les actions à entreprendre pour effectuer les changements Verbalisation du premier pas vers l'objectif et engagement du coaché de le faire	Plan d'action Mind mapping Outils de planification Questionnement pour déterminer le premier pas possible Questionnement permettant l'évaluation de l'engagement

<b>3 ENTRE DEUX SÉANCES DE COACHING</b>		
<b>3.1 L'expérimentation</b>	Reprise du cours normal de la vie professionnelle Expérimentation, test, observation, ou changement mis en place par le coaché à sa guise	
<b>3.2. Réunion tripartite à la demande de n'importe quelle partie prenante (en général une à mi-parcours et une en fin de coaching)</b>	Besoin de faire le point Besoin de revoir les objectifs Besoin d'évaluer l'avancement du coaching Besoin de signalement ou de difficulté du coaché Accompagnement d'une confrontation par le coach si conflit	Présentation d'un rapport oral ou écrit mettant en valeur les avancements généraux du coaché Écoute et reformulation Demande du coach que la réunion se fasse en présence du coaché Accompagnement par le coach de la traduction des besoins de chacun en valeurs ou en langage orienté solution Validation par le coaché avant présentation (écrite ou orale) de ce qui va être transmis à l'organisation par le coach, dans le respect de la confidentialité du coaché.
<b>4 NOUVELLE SÉANCE DE COACHING</b>		
<b>La reprise des objectifs</b>	Évaluation de l'évolution, réévaluation, modification	Questionnement orienté résultats Hommage si changement Déculpabilisation du coaché si rien n'a changé et remotivation
<b>REPRISE À L'ÉTAPE 2 : BOUCLE VERTUEUSE DU COACHING</b>	Reprise de la boucle vertueuse et de son questionnement sous une forme innovante	Utilisation de nouveaux outils pour déjouer le découragement ou le blocage

## La PNL

*« Pour réussir dans le monde, retenez bien ces trois maximes : voir, c'est savoir ; vouloir, c'est pouvoir ; oser, c'est avoir. » (Alfred de Musset.)*

La PNL est la boîte à outils la plus utilisée par les coachs selon les études menées en France par les différents spécialistes du sujet avec l'Analyse Transactionnelle (Persson, 2005), et fait figure

de cadre théorique du coaching (Fatien, 2008) qui agit comme un véritable déclic (Moreau, 2017). Son origine est pluridisciplinaire (Chavel, 2014 ; Persson, Rappin, 2015) et ses modes opératoires aussi.

La Programmation Neuro Linguistique ou Programmation neuro-linguistique selon l'orthographe choisie vient de l'anglais *Neuro Linguistic Programming* et nous semble maladroit dans sa traduction littérale. En effet en anglais le premier mot Neuro renvoie à la neurologie, au fonctionnement de notre cerveau et de notre pensée. Cette pensée se traduit pas le langage (*Linguistic*) soit plusieurs formes de langage puisqu'en PNL on considère de manière égale, complémentaire et intriquée, les cinq sens donc la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût et la dimension émotionnelle induite, car les ressentis émotionnels sont considérés comme des formes de perception en PNL. Le dernier terme est Program, car la PNL « modélise les techniques et protocoles de changement personnel les plus efficaces, au service de la réussite et de l'épanouissement ; ...s'attache aussi à décrire les caractères structurels qui rendent un comportement efficace. » (Brunel, 2019, p. 200). Le mot programme est important en anglais, l'importance du mot final étant celle du sujet, mais il est pourtant moins choquant à l'oreille en anglais qu'en français, le terme programme renvoyant moins à des notions d'automatisation ou de taylorisme, dans la culture anglo-saxonne. Le mot programme dans la culture française a beaucoup participé à la méfiance associée à la PNL, car cette terminologie de *programme* a donné une image tenace de la PNL comme étant un moyen de programmation et donc de manipulation. Ainsi, pendant vingt ans, les enseignements parlant de PNL prodigués en France par des personnes non certifiées s'adressaient aux commerciaux en leur promettant qu'en se *synchronisant* corporellement et verbalement avec leurs interlocuteurs et en entrant dans leur *meta model* ou en détectant l'origine des pensées de leurs interlocuteurs, ils pourraient mieux les convaincre. Ce glissement de paradigme s'explique en partie, à travers l'histoire de la construction de la PNL et une partie du travail de Bandler sur la persuasion qui pendant plusieurs dizaines d'années a occulté les autres principes de la PNL aux yeux des béotiens. Cette représentation ne reflète que le haut de l'iceberg tronqué et déconnecté de la profondeur et de l'intérêt de la pratique de la PNL en accompagnement en coaching.

La PNL est précurseur, car son principe de départ fondé sur la modélisation a permis d'observer, de dessiner et de rendre accessible des outils très variés de questionnement et d'accompagnement comme ceux de la Gestalt Thérapie de Perls, ceux de Virginia Satir dans ses techniques de thérapie familiale, de Milton Erikson dans ses méthodes d'hypnose et cela

dès les années 70 en Californie du Sud, berceau de la PNL (Persson, 2005 ; Grinder, Pucelik, 2013). « Le génie anglo-saxon du leadership repose sur cette capacité de formaliser de façon simple et universelle des protocoles de développement personnel et professionnel souvent plus complexes. La subtilité et la puissance des dérivés de la PNL, à partir d'une méthode relativement triviale au départ, en sont des exemples patents. » (Chavel, 2014, p. 24).

La PNL est à la fois le fruit de sa propre pratique et de l'observation de sa pratique à travers la mise en place de groupes de travail ayant inspiré des formes de thérapie de groupe par la suite comme les Alcooliques Anonymes, mais aussi des techniques de créativité et des outils spécifiques à la PNL en les co-créant et en les expérimentant dans ces groupes de travail originels. Dans son essence et dans son historique, la PNL fonctionne comme un élément organique qui construit en pratiquant sur elle-même les outils qu'elle invente. Elle se nomme un groupe *vivant et apprenant*<sup>21</sup> et il est d'ailleurs très difficile d'appréhender la PNL sans l'expérimenter, ce qui explique peut-être le peu de publications scientifiques la concernant en langue française. Sur CAIRN, fin 2020, les deux mots associés coaching et PNL (en toutes lettres) ne font ressortir que 32 documents référencés dont 26 articles de recherche, tous en langue étrangère sauf trois des auteurs Rappin & Persson. En revanche si on tape le mot en anglais, alors 5520 résultats référencés sur CAIRN apparaissent, car l'hypnose enseignée aux médecins (d'origine PNliste comme nous allons le voir, pour les Anglo-Saxons alors que ce lien est moins clair en français), donne lieu à de nombreux articles. D'autres articles traitent des apports de la PNL dans l'interprétation du langage, le traitement des phobies et les accompagnements des managers. Le mot *Neuro Linguistic Programming* et coaching produisent 333 résultats dont 298 articles qui étudient ou utilisent la PNL sous différents angles. Pour la communauté mondiale scientifique, la PNL peut prendre la dimension d'un outil comparé aux autres types d'accompagnements en entreprise (Kotera, 2019) ou est décrite comme un accompagnement spécifique à part entière qui participe à l'excellence des salariés (Singh, 2008).

Les outils qui ont servi à construire cette discipline d'accompagnement nommée la PNL sont en grande partie ceux-là mêmes qui sont enseignés, car le contenu, les méthodes et les outils ne sont rien sans l'expérimentation. La dimension mystérieuse de la PNL réside donc en partie

---

<sup>21</sup> <https://www.institut-repere.com/Programmation-Neuro-linguistique/les-origines-de-la-pnl.html> L. Mickael Hall

dans le fait qu'on doit la vivre pour la saisir, car elle met en œuvre des mécanismes perceptifs, cognitifs et émotionnels, uniques à chacun.

John Grinder, l'un de ses fondateurs, explique que la PNL ne peut être classifiée dans la psychologie universitaire telle que pratiquée aux États-Unis, car la PNL ne s'occupe pas de performances moyennes ou de statistiques établies à partir de comportements humains, mais de « l'étude de la performance humaine 'extrême', les schémas du génie, les schémas des artistes – les schémas des performeurs les plus en pointe. » (Grinder & Pucelik, 2013, p. 141)

En effet, en cherchant à modéliser ce qui fonctionne chez ceux qui réussissent, inventent, trouvent des solutions et en guidant les coachés à travers un questionnement qui les incite à porter leur attention vers ce qui les aide à construire l'espace solution, les personnes coachées découvrent leurs propres ressources beaucoup plus efficacement qu'avec des conseils ou d'autres modes d'introspection qui consacrent la majorité du temps des séances à analyser l'espace problème, c'est-à-dire ses origines, ses causes ou ses conséquences.

La PNL a donc cette particularité de partir d'observations de ce qui fonctionne pour la personne, et de le rendre accessible et reproductible grâce à des schémas de questionnement orienté solution. Elle constitue donc une boîte à outils riche, prenant en compte les leviers les plus divers aidant au changement comme les sens, les systèmes de valeurs, la gestion des émotions, les orientations ou préférences de la personne, ses talents, ses freins et comment les surmonter et bien d'autres outils très utiles en coaching.

Les deux fondateurs de la PNL J. Grinder & R. Bandler ont ainsi forgé des schémas linguistiques et une grammaire transformationnelle, à l'usage de tous les coachs et thérapeutes, offrant des arborescences de cheminements possibles entre un espace problème et un espace solution en créant des *Méta-modèles* et les *Stratégies* en s'appuyant sur le travail d'une quinzaine de spécialistes partageant leurs expériences et sur les travaux d'autres thérapeutes. Il s'agit donc d'un travail d'équipe même si J.Grinder & R.Bandler ont souffert de le reconnaître.

La PNL étant une histoire de rencontres entre différentes personnalités qui ont chacune apporté leur pierre à l'édifice, cette construction a suscité des conflits, et l'historique de la PNL est controversé, mais demeure une source quasi inépuisable d'outils et d'accompagnements lorsqu'on se forme et que l'on pratique le coaching.

Depuis les premiers travaux, de nombreux autres contributeurs ont fait évoluer la PNL et on parle de différents courants et formes de PNL comme la PNL 3<sup>ème</sup> génération de Robert Dilts. Elle continue à être enseignée à l'Université de Santa Cruz, où elle a vu le jour, et dans le monde

entier par ces mêmes contributeurs et co-auteurs comme Robert Dilts, Stephan Gilligan, Judith Delozier pour ne citer que ceux dont je connais l'enseignement.

La majorité des enseignements en coaching qui permettent de pratiquer un coaching efficace, bénéfique et bienveillant incluent des outils provenant de la PNL et parfois travestissent l'origine de leurs connaissances et boîtes à outils opérationnelles d'accompagnement pour tenter de créer une offre en apparence différente.

La PNL est largement représentée dans les ouvrages s'adressant aux professionnels et aux particuliers, mais elle est souvent classée dans les techniques de persuasion et de communication au sens large alors que cette vision est à la fois partielle, réductrice et erronée. D'autre part, la PNL souffre de son succès et les certifications sérieuses durent en moyenne 25 jours de pratique pour un premier niveau, sachant qu'il y a trois niveaux pour atteindre la certification de *maître-praticien en PNL*. Ces formations s'étalent donc en général sur 3 ans, car la pratique entre les journées de formation est nécessaire, elle peut être estimée au même temps que celui de la formation, au minimum, pour que la majorité des outils soient intégrés. En effet, la PNL s'apprend essentiellement en la pratiquant et c'est ce qui peut rendre son apprentissage opaque : seules les personnes formées à sa praxis, sont capables de se servir des outils.

En revanche beaucoup de formations courtes, répondant à la curiosité et aux demandes, proposent un aperçu de la PNL, mais ne constituent pas une réelle prise en main de la boîte à outils riche de la PNL. Le meilleur moyen de savoir quel est réellement le niveau de PNL d'un coach est de lui demander combien de journées de formation il a suivies en PNL et auprès de qui, afin de se faire une idée de son niveau réel opérationnel : plus il est entraîné, et auprès d'organismes compétents, plus il aura tendance à utiliser la PNL. C'est le facteur modérateur principal. Une personne qui a suivi le parcours de PNL jusqu'au niveau *maître-praticien* (qui s'obtient en deux ou trois ans de formation au minimum) n'aura aucun doute sur l'intérêt des outils qu'il utilise grâce à la PNL. Les personnes qui critiquent encore la PNL sont en général peu ou pas formées ou de manière théorique et donc elles n'ont pas pu vivre les changements que la PNL accompagne sur le plan de la praxis.

En sociologie clinique on trouve une définition de la PNL proche de celle dispensée dans les certifications : « la *Programmation neuro-linguistique*, qui modélise les techniques et protocoles de changement personnel les plus efficaces, au service de la réussite et de

l'épanouissement ; qui s'attache aussi à décrire les caractères structurels qui rendent un comportement efficace. » (Brunel, 2019, p. 200 - 201).

Les outils construits en PNL et utilisés par les coachs sont nombreux et leur liste ne cesse d'augmenter dans la mesure où les outils enseignés dans les certifications au coaching intègrent la créativité de ses acteurs et donnent lieu à de nouveaux outils ou manières de pratiquer.

Les formations en coaching mettent à la disposition des futurs coachs des trames ou process de questionnements et instaurent un cadre de pratique en groupe de pairs supervisés ou non. Les outils fluctuent donc selon l'utilisateur, le formateur, leur perception des questions prioritaires ou efficaces, leurs préférences ou ce qu'ils ont vécu comme aidant lorsqu'ils expérimentaient les outils en question sur eux-mêmes. En effet pour commencer à appréhender un outil en PNL, le processus se déroule en plusieurs étapes : une démonstration, un outil didactique explicité, la pratique en posture de coach, la pratique en posture de coaché, plusieurs fois chacune, pour à la fois ressentir les effets sur soi et observer les effets sur plusieurs autres personnes. La PNL instaure aussi une autre dimension utilisée dans toutes les formations au coaching à ma connaissance : l'exercice en situation réelle. En effet pour qu'un junior coach puisse s'exercer, il lui faut un coaché qui tente de résoudre un problème réel. Les personnes qui se forment au coaching choisissent une situation réelle dans laquelle elles souhaitent changer quelque chose pour endosser le rôle du coaché et *vivre* le coaching. Elles peuvent partir d'un problème dans leur vie privée ou dans leur vie professionnelle comme elles le désirent. Les exercices pratiques s'enchaînent jusqu'à ce que les outils soient *entrés dans les muscles*. Il s'agit donc d'apprendre une grammaire et de changer ses réflexes de questionnements. Le travail sur soi est important et il arrive couramment qu'en fin de formation, les personnes n'aient plus de *sujet* pour entrer dans le rôle du coaché. Elles doivent revisiter des problématiques en partie résolues ce qui enrichit encore leur connaissance d'elle-même ou la résolution de leurs problématiques.

La pratique de chaque coach, après ses formations, a aussi une incidence sur sa manière d'utiliser ses outils, car leur évolution et leur enrichissement se font au fur et à mesure de la pratique d'accompagnement.

La PNL fournit une boîte à outils très riche et complète pour répondre à toutes les étapes du processus du coaching du début à la fin. Cette boîte à outils est décrite globalement dans de nombreux travaux de recherche sur le plan de ses principes, de son histoire ou de ses spécificités sans entrer dans les outils eux-mêmes et donc dans l'intérêt de la PNL sur le plan de la praxis.



Voici les principes et les outils qui peuvent donner un aperçu de la diversité de la PNL et de son intérêt pour le métier de coach.

« *La carte n'est pas le territoire.* »

Dans le respect de la dimension subjective et interprétativiste de chaque observation selon la théorie critique, qui indique que tout raisonnement ou postulat ne connaît pas de neutralité ni d'objectivité absolues, car la réalité sociale est diverse, tout raisonnement même fondé sur une observation doit être traité avec prudence.

Cette constatation est valable pour notre démarche épistémologique et elle s'illustre aussi dans un principe célèbre en coaching et enseigné dans les bases de la PNL : *la carte n'est pas le territoire.*

Cet aphorisme mérite d'être souligné, car c'est un des principes fondamentaux enseignés en PNL et certainement l'une des meilleures illustrations des postulats soutenant la posture du coach. Il est considéré comme un présupposé de la PNL. Sa première formulation émane d'une conférence donnée par Alfred Korzybski (1994) en Louisiane en 1931. Cette première expression cherche à justifier la carte ou la représentation de la réalité en indiquant que lorsque la structure de représentation est similaire au territoire, cela justifie l'utilité de la carte. Cette notion est reprise en sociologie, en sciences du territoire mais aussi en économie.

La PNL s'approprie l'idée et apprend à différencier les représentations en considérant que la carte du monde de chaque individu est différente d'un individu à l'autre. Il en découle une défiance à l'égard de ses propres représentations et une posture du coach qui *ne sait pas, ne comprend pas à la place de son client* et intègre qu'il ne peut pas comprendre les représentations du monde de son client à sa place.

Il découle de ce présupposé une forme d'humilité qui indique par exemple que l'interprétation est l'ennemie en coaching.

L'influence épistémologique importante de cet aphorisme *la carte n'est pas le territoire*, s'observe dans l'évolution de la sémantique générale et le travail de Gregory Bateson (1972).

L'une des conséquences pratiques de ce présupposé en coaching est par exemple le fait qu'il est préférable de reprendre les mots du coaché tels qu'il les verbalise et non de se les approprier et donc de ne pas les interpréter, mais au contraire de rester le plus près possible de la pensée

du coaché pour l'aider à aller plus loin dans une posture de miroir verbal neutre. Beaucoup de questions en coaching vont donc simplement aider le coaché à continuer sa pensée et se rapproche du *isn't* en anglais afin d'inciter le coaché à valider sa propre pensée et à la développer, ceci afin de guider le déroulement de la séance vers de nouvelles ouvertures, solutions ou idées qui émanent uniquement du coaché, de son expérience, et donc de sa carte du monde. Cet outil est utilisé en psychanalyse et la reprise des ou du dernier mot de la personne permet de la relancer pour approfondir.

L'autre conséquence intéressante de ce principe est qu'en situation de conflit ou d'incompréhension entre des parties, le coach va permettre à chaque partie de mieux formuler sa vision du monde pour les comparer et donc transformer le conflit en une interaction sur des principes, des valeurs, ou des visions différentes qui sont souvent la source du conflit et qui, une fois explicitées, reprennent leur dimension originelle : des convictions ou des croyances personnelles et non des principes absolus communs et valables pour tous dont on ne saurait déroger. On utilise en PNL le terme *modèle du monde* pour caractériser le fait qu'il s'agit bien d'une représentation de la réalité qui s'effectue à travers de multiples filtres physiologiques (les sens, les croyances, les préférences perceptuelles et analytiques, le système de valeurs de la personne entre autres) en traitant une grande quantité d'informations par seconde, c'est-à-dire ce qui est vu, ce qui est entendu, ce qui est ressenti, ce qui est trié, ce qui est analysé, ce qui est mémorisé... Partir de ce principe permet au coach de considérer la pensée de son coaché et les ressentis qui en découlent comme des sources inépuisables de cheminements uniques et propres à la personne qui vont permettre de faire émerger les réponses à ses besoins en tâtonnant et en ouvrant de nouvelles portes. De ce principe découle aussi la modélisation qui s'appuie sur la croyance que nous pouvons nous inspirer du fonctionnement ou des cheminements de pensée des autres pour trouver de nouvelles solutions, moteurs ou manières de faire<sup>22</sup> (voir modélisation de talents ci-dessous).

*Le principe « généralisation, distorsion, omission »*

Le métier de coach imprime à ses acteurs une forme d'humilité proche de celle du chercheur et différente, en même temps.

---

<sup>22</sup> <https://www.institut-repere.com/PROGRAMMATION-NEURO-LINGUISTIQUE-PNL/institut-repere-ressources-documentaires-la-pnl-de-3eme-generation-la-carte-nest-pas-le-territoire.html>

Le principe *généralisation, distorsion, omission* émanant de la PNL, attire l'attention sur le fait que la personne coachée a non seulement sa propre carte du monde, mais qu'elle ne l'exprime qu'à travers les déformations du prisme de son attention, de son organisation de pensée, puis de sa communication. Il y a donc à l'origine de toute communication, la déformation des modes perceptuels de la personne, de l'attention qu'elle porte sur le monde y compris sur elle-même, puis de sa manière d'analyser la situation, puis d'exprimer sa pensée. Chaque étape agit comme un prisme déformant à travers ses orientations préférentielles. De la même manière, nous sommes mis en garde, en sciences de gestion, devant les risques de la simplification et de la dimension normative et performative que sont les réductions menant à des tentatives de modélisation (Pesqueux, 2015). La PNL incite le coach à se défier de ses propres modèles du monde et à se préoccuper de ceux de son coaché. À titre d'exemple, une personne musicienne va accorder plus d'importance aux sons qu'une personne néophyte sur ce plan. Elle va montrer des facilités à percevoir et utiliser les sons dans son quotidien, elle va accorder plus d'importance à une voix ou à une ambiance sonore et elle va facilement exprimer en musique ou rythme, n'importe quel événement ou émotion. Les sons et la musique sont donc un mode préférentiel perceptuel pour elle, mais aussi cognitif et communicationnel. La PNL utilise la conformation naturelle de la personne, car certaines personnes sont plus auditives que d'autres, souvent sans le savoir et utilisent rarement leurs prédispositions préférentielles dans leur vie quotidienne de manière consciente. À titre d'exemple, une personne auditive aura tendance à préférer dire *j'entends ce que vous dites* ou *je m'entends bien avec cette personne*, alors qu'une personne visuelle dira plus volontiers *je vois ce que vous voulez dire* pour exprimer qu'elle comprend et appréciera les exercices de visualisation. La PNL fait la distinction entre des multitudes de dispositions préférentielles, ce qu'elle appelle les *Meta Programs* que nous allons présenter.

Une personne effectue en permanence des tris qui l'enjoignent à oublier des éléments (*omission*), à faire des rapprochements ou regroupements qu'elle interprétera comme étant des règles (*généralisation*) en portant son attention sur des éléments qu'elle choisit aux dépens d'autres (*omission*). La PNL suggère que nous transformons la réalité en permanence. C'est la signification du principe, en PNL, *généralisation, distorsion, omission*.

Ce principe sous-entend que la compréhension de chaque chose est toujours une forme d'interprétation et donc de déformation. Ce principe est valable pour le coach et explique pourquoi le conseil n'est pas considéré comme faisant partie de l'accompagnement en coaching, mais plutôt comme un complément, car tout conseil imprime sur autrui sa propre carte du monde. Il est alors d'usage en coaching d'opérer des suggestions ou inductions à la manière de

Milton Erikson, en laissant la responsabilité à la personne coachée de faire ses choix pour qu'elle puisse mesurer l'intérêt de ladite suggestion selon sa carte du monde.

Les outils en coaching ont donc comme fonction d'ouvrir à de nouveaux questionnements ou à de nouvelles idées de solutions que la personne trouve dans un apport d'outils ouvrant la créativité du coaché à de nouveaux cheminements.

Le principe général pour aider un coaché à comprendre la différence entre des moments de conseil et des moments de coaching dans une intervention, si par exemple des éléments techniques interviennent et que le coach a par ailleurs des compétences qui peuvent être utiles, est de verbaliser le moment comme étant celui du conseil. L'expérience montre que les personnes coachées font assez vite la différence tant le *mode coaching* dans son questionnement permanent est différent du *mode-conseil* qui apporte des informations qui peuvent être utiles, mais qui sont à prendre avec précaution, car exprimées essentiellement selon la carte du monde de celui qui conseille.

Le principe enseigné en PNL est que chaque raisonnement est empreint d'omission c'est-à-dire de choix involontaires imprimés par les préférences perceptuelles, de généralisation c'est-à-dire de méconnaissance de ces différences d'un individu à l'autre et donc de projection de sa propre carte du monde sur les autres et donc de distorsion involontaire de la pensée de chacun.

Cet outil de prise en compte des déformations naturelles liées aux sens, et au Meta Programs de chacun, comporte en son explicitation une contribution dans le monde des organisations, car la majorité des conflits peuvent être résolus en observant simplement les différences de carte du monde de chaque partie prenante et en cherchant les passerelles communes, les objectifs communs et différents, et en aidant chacun à faire les compromis, en connaissance de la situation globale. L'intérêt commun peut alors se formuler sur des critères de meilleure ambiance au travail ou d'une plus grande rapidité de communication en cas de problème, fondées sur une confiance en la capacité du groupe à résoudre les problèmes, et en construisant ce sur quoi un consensus est possible. Le paradigme du management profite de l'application des principes énoncés dans ce paragraphe, en relâchant la pression exercée sur les managers qui souvent, en France, managent dans une culture de rétention d'information alors que la fluidité est source d'un meilleur travail en équipe. La première mission d'un coach dans une équipe en difficulté est donc souvent d'aider à recréer la fluidité de la communication.

En aidant un manager à faire la différence entre ce qu'il peut partager avec ses équipes et qui constitue des moteurs fédérant ses équipes et ce qui mérite le secret, le coach aide le manager à

orienter son travail de manière plus efficace et plus équilibrée et donc en trouvant un équilibre sur le plan émotionnel en particulier.

### *Les Méta Programmes ou Meta Programs*

Ce terme vient de l'anglais *Meta Programs*. En PNL on considère que les actions d'un individu sont liées aux préférences c'est-à-dire à la manière dont celui-ci porte son attention de manière préférentielle, ce que nous appellerons ses *Modes de perception*, à la façon dont il organise ses informations pour leur donner du sens et les évaluer (*Modes d'Organisation et d'évaluation*), et dans la manière dont il choisit et décide du comportement qui lui semble adéquat dans la situation (*Mode de Motivation, mode d'action et décision et Comportements préférés*) dont nous donnons des exemples dans le Tableau 3, pour chaque catégorie. Il s'agit donc de tris d'informations qui conditionnent les pensées et les actions sans que ces processus soient forcément conscients. Ces tris ne sont pas soumis à des notions de bien ou de mal, mais plutôt à ce qui est pertinent ou pas ou comment fonctionne la personne. Ils agissent comme des filtres ou des références qui permettent des repérages cognitifs, des tris et des choix afin de porter l'attention là où c'est fonctionnel, en priorité, pour la personne. Chaque Meta Program est indépendant des autres, même s'il est possible de trouver des regroupements fréquents. Ils se présentent sous une forme neurolinguistique observable par la personne soit sous forme de représentation, soit sous forme de manifestation physiologique, soit sous une forme de langage, soit sous forme de comportements.

Les Meta Programs sont rarement cités dans la littérature et lorsqu'ils le sont, ils ne sont pas décrits en détail, mais sont seulement énoncés (Persson, 2005) et donc restent opaques. Or cet outil de lecture comporte une richesse méconnue et utile dans de multiples situations en coaching.

Les premiers axes ont été élaborés par Richard Bandler dans les années 70 et ont été formalisés par Leslie Cameron Bandler dans les années 80, mais elle n'a laissé aucune parution excepté un livre sur sa séparation avec Bandler. Les Meta Programs ont été enrichis progressivement par la communauté des PNListes. On compte 60 Meta Programs référencés par Leslie Cameron Bandler qui ont donné lieu à de multiples combinaisons ou simplifications depuis. D'autres travaux, comme ceux présentés ici, ont pour rôle de compléter les Meta Programs par d'autres observations menées lors de la pratique du coaching. La communauté de la PNL partage de nouveaux Meta Programs régulièrement, il s'agit donc de notre photographie partielle au temps

présent. Leurs représentations sont variées en particulier en langue anglaise et le Tableau 4 que nous proposons est une synthèse des Meta Programs émanant de notre expérience de coaching. Certains ne sont pas encore partagés, en particulier ceux sur les comportements qui est une nouvelle catégorie par rapport aux travaux des époux Bandler et qui viennent de notre expérience du leadership. Dans cette catégorie, nous avons consigné des Meta Programs qui notifient une différence entre les personnes portant leur attention sur des attitudes de leaders et d'autres moins.

La catégorie de Meta Programs appelée *les systèmes de perception* occupe une grande partie des formations en PNL probablement parce qu'elle est plus facile à saisir rapidement et parce qu'elle constitue l'une des grandes découvertes authentique de la PNL. La grille de lecture des Meta Programs est utile dans la compréhension des différentes manières de percevoir le monde par chacun. Le VAKOG est particulièrement diffusé (visuel, auditif, kinesthésique, olfactif, gustatif) alors qu'il ne s'agit que d'un Meta Program sur 60 identifiés à l'origine, dont la liste a augmenté depuis leur création. Les *systèmes de perception* permettent d'observer quel est le mode perceptuel préférentiel de la personne. Ainsi une personne qui perçoit de manière préférentielle les sons, sera plus sensible au ton d'une voix, à une ambiance sonore et mémorisera mieux un texte en le disant à voix haute qu'en le lisant silencieusement. Elle peut avoir renforcé ce choix de son attention portée, si elle est musicienne, mais pas forcément. Ainsi une personne présentant la spécificité de porter son attention sur son sens auditif, plus que sur son sens visuel, aura intérêt à le savoir, car sa mémorisation est meilleure quand les sons accompagnent son apprentissage. C'est un exemple d'application. Elle peut aussi se sentir mieux quand elle travaille dans une ambiance sonore choisie, elle peut être plus efficace si on utilise les sons pour lui transmettre un message et il est possible qu'elle choisisse sans le savoir des personnes du même type pour communiquer ou travailler avec elle.

Les applications de chaque Meta Program sont riches et multiples et passent par la connaissance des spécificités de soi pour soi d'abord. En ayant pris conscience de ses préférences, en les utilisant et en les renforçant, ou en les rééquilibrant si la préférence est trop forte ou empêche une adaptabilité aux autres, la lecture des Meta Programs permet à une personne coachée de mieux se connaître et de s'adapter à son environnement et d'exceller dans ses méthodes préférentielles. La deuxième application des Meta Programs s'opère dans toutes les situations de transmission comme l'enseignement, le dialogue ou l'adaptation à ses interlocuteurs en observant leurs préférences.

Voici un tableau référençant les Meta Programs les plus utilisés dans nos séances de coaching. Certains ont été ajoutés en fin de tableau.

Tableau 6 - Meta Programs augmentés

### Modes de perception

Donne des informations sur les modes de perception préférentiels de la personne et ses stratégies de perception du monde externe

Sens prioritaires	VAKOG : visuel, auditif, kinesthésique, olfactif, gustatif, émotionnel	Système sensoriel privilégié
Tailles de découpage	global/spécifique	Priorité ou mode d'entrée sur la totalité ou sur les détails
Tri primaire	lieux / activités / personnes / objets / infos / expérience	Ce qui est repéré ou dit en premier
Direction de l'attention	vers soi-même / vers les autres	Parle de soi, se réfère à soi / écoute les autres, se réfère aux autres
Préférence perception intellectuelle	vision / action / logique / émotion	Est plus attiré ou appréhende plus facilement ce mode
Orientation de l'observation	soi/ les autres / mutuel / système / champ	Préférence d'observation du système ou du monde
Modalité de perception du devoir	ce qu'il faut, ce qu'on peut, ce qu'on veut, ce qu'on souhaite	Observe en premier : devoir/falloir/avoir besoin/pouvoir/vouloir/désirer/avoir envie

### Organisation et évaluation

Donne des informations sur les modes de représentation préférentiels de la personne et ses stratégies d'évaluations – processus interne à la personne.

Système de valeurs	valable pour tous / valable pour soi suffit	Orientation philosophique kantienne ou utilitariste
Système de représentations sensorielles	VAKOG : visuel, auditif, kinesthésique, olfactif, gustatif	Prédicats / process cognitif
Place ou posture dans les représentations	associé / dissocié ou méta	Être dans la scène/ voir à distance
Mode d'évaluation de critère	ce qui est là/ce qui manque	Observation, critère de satisfaction
Mode de comparaison mode d'évaluation de relation	similitudes/similitudes avec des exceptions / différences / différences avec des exceptions / similitudes et différences avec des exceptions	La personne remarque ce qui est différent ou similaire

Place ou posture dans les représentations du temps	associé/dissocié du temps	Raisonne et se situe au présent ou vision panoramique (présent / passé / futur)
Référence au temps	présent / passé / futur	Préférence de référence pour réfléchir ou agir
Préférence processus cognitif	vision / action / logique / émotion	À tendance à procéder avec

### Motivation, mode d'action et décision

Donne des informations sur la manière dont la personne se motive ou décide

Recherche prioritaire	accord/désaccord	Position / objectif en rapport avec les autres
Cadre de référence	référence interne/ référence externe	Qui décide si le choix est bon ? Soi /autres
Initiative de la motivation et modalité d'engagement	proactif/réactif/passif/réceptif	Sujet à l'origine de la motivation (proactif) ou qui réagit (réactif), ou saisit les opportunités (réceptif) ou attend que les circonstances décident (passif)
Stratégie de choix et méthodes	procédures/options	Préfère suivre un mode d'emploi précis / inventer, innover et tester
Stratégie de conviction	voir/entendre/faire 1-2-3 fois ou +	Nombre de fois et forme de présentation au sujet pour le convaincre
Affiliation Type de référence au groupe	position / appartenance au groupe	Se sent appartenir à un groupe humain ou séparé ou entre plusieurs
Évaluation de critère	plus / moins / presque	Niveau de fiabilité accordée aux critères ou à l'atteinte d'un objectif
Critère d'évaluation d'actions	commencer/continuer/arrêter de faire	Pilotage des actions et aide à la priorisation



Rapport temps / fiabilité	changement au présent, qui dure 8 jours, un mois, six mois	Durée nécessaire pour entériner un changement
Modalité pour se motiver	nécessité/possibilité/volonté/désir	Verbes préférés : devoir/falloir/avoir besoin/pouvoir/vouloir/désirer/avoir envie
Modèle de soi motivant	soi / soi idéal / les autres / autre idéal (mentor)	Mode de comparaison et d'inspiration ou de motivation
Mode de raisonnement	déduction / induction / abduction / génération	Mode de raisonnement prioritaire ou naturel
Modalité de raisonnement	global intuitif / linéaire déductif	Fonctionnement plutôt dit de type cerveau gauche ou cerveau droit

### Comportements

Donne des informations sur les types de comportements préférentiels de la personne

Type de motivation	être/faire/avoir	Motivation de type identitaire, actif ou possessif
Direction motivation	recherche/évite	Cherche à atteindre l'objectif / s'éloigner d'un problème
Rapport au service rendu	rendre service et apporter aux autres / obtenir et recevoir / échange équitable	Indicateur de préférence hiérarchique
Position / faire et faire faire	exécuter / faire exécuter / coopérer/ laisser faire	Un indicateur de position préférée / leadership
Mode de communication préférentiel	écouter / parler	Un indicateur de préférence de communication

Comportement en relation avec le temps	Immédiateté / différé / planifié/ repoussé	Méthode d'action dans le temps
Préférence d'apprentissage	découvrir / comprendre / expérimenter / analyser / connaître /savoir reproduire / transmettre	Meilleure méthode pour apprendre
Modalité de résolution de problèmes	Individuel / en groupe / dans le dialogue / proche / sans / à travers	Meilleur mode de communication pour résoudre un problème
Modalité d'inspiration	mentor / art / réussite / atteinte des objectifs / réussite financière	Meilleure source d'inspiration
Critère discriminant de valeur	nouveau / fonctionne / contribue / fait avancer / passe par le dialogue	Comment cette personne valide ce qui a de la valeur
Indicateur de leadership	pouvoir / territoire / impact / changement / influence / participation	Moteur de leadership

Les Méta Programs agissent comme un prisme multifacette qui influe sur les orientations d'une personne, ses attitudes ou ses actions. Ces préférences caractérisent l'individu, car celui-ci systématiser certains choix sans toujours en être conscient. Cette carte de lecture d'une personne est extrêmement riche et moins commercialisée que celles plus accessibles et plus simples comme les outils qui permettent d'analyser, de schématiser et de catégoriser les choix de communication ou de comportements dans le MBTI ou d'autres modèles comme le Process Communication, ou l'Ennéagramme. L'utilisation des modèles plus simples s'explique par le besoin pédagogique et commercial de convaincre, de faire comprendre et d'être utilisable au sein d'une équipe afin de créer une visibilité sur les fonctionnements des collaborateurs entre eux et de passer rapidement à la phase constructive : mettre en place des codes communs et s'en servir. L'inconvénient majeur des autres modèles que celui des Meta Programs, réside dans le fait qu'ils simplifient au point de ne plus avoir une signification réelle et qu'ils peuvent être appliqués sans discernement ou mener à des jugements de valeur au sujet des participants. Les catégories deviennent trop générales et s'appliquent à n'importe qui, dans tous les sens du système, un peu comme un horoscope bien écrit correspond à tous les profils ou presque.

De plus, pour revêtir une apparence scientifique, ces modèles de lecture du comportement humain sont complexifiés afin de justifier des formations onéreuses et des lectures informatisées obligatoires qui donnent lieu à des abonnements coûteux. L'erreur de ce genre d'outils est de vouloir à tout prix donner des raccourcis pour augmenter leur accessibilité. La deuxième erreur est de rester au premier stade de l'utilisation de ces outils c'est-à-dire de ne pas déboucher sur des travaux de changements de comportements en restant dans l'analyse ou la photographie observatrice, ce qui génère peu de changements.

Pour appréhender les Meta Programs, il est nécessaire de passer du temps à observer comment ceux-ci peuvent aider à une pratique dans de nombreuses situations avant de pouvoir en saisir tout l'intérêt et de pouvoir mettre cette lecture au service de la personne ou de l'équipe. L'imprégnation est plus longue que les autres outils vendus comme des kits avec des modes d'emploi tout prêt. Les Meta Programs sont libres de droits et évolutifs, car ils appartiennent à la communauté de pensée des chercheurs et praticiens en PNL. Enfin, ils nécessitent un investissement personnel sur le long terme dans une pratique d'accompagnement, car c'est sur le long terme que les Meta Programs tels qu'ils sont présentés actuellement permettent de faciliter la lecture des préférences d'une personne pour l'aider à les conscientiser, de détecter ceux qui sont extrêmes et nécessitent un assouplissement ou la découverte de nouveaux comportements, afin de guider la personne vers un changement selon ses objectifs et une levée des *résistances* associées à ses besoins.

Les Meta Programs présentent cet intérêt qu'ils permettent au coach les utilisant de le faire de plusieurs manières.

Tout d'abord et c'est la version la plus diffusée, il permet au coach d'observer comment la personne fonctionne et de s'adapter à elle.

Ainsi une personne très visuelle aura tendance à s'exprimer sous forme d'image, elle utilisera un vocabulaire mettant en exergue sa préférence pour le monde visuel. Elle dira souvent *je vois ce que tu veux dire* par exemple ou *vous voyez ?* et sera réceptive à des exercices visuels et un vocabulaire métaphorique. La connaissance de ce Meta Program, pour être en phase avec une personne, indique à la personne formée en PNL comment s'adapter à son interlocuteur pour se synchroniser, c'est-à-dire adapter sa communication aux préférences de celui-ci. Cette première utilisation des Meta Programs a longtemps été associée à une forme de manipulation de la PNL en France essentiellement alors que cette forme d'adaptation est tout à fait commune dès qu'il

s'agit de transmettre une idée en pédagogie, en marketing et en communication. Nous faisons tous des efforts pour nous adapter à nos interlocuteurs dès que nous sommes en situation de transmission ou d'échange. Ce qu'apporte la PNL et ce qui a probablement joué en sa défaveur sont la profondeur du modèle des Meta Programs, ses multiples registres d'utilisation et la méconnaissance des autres manières de s'en servir.

Cet outil ne permet pas de manipuler une personne, car toute personne malintentionnée peut repérer les centres d'intérêt ou les modes de fonctionnement de ses interlocuteurs. Elle n'a pas besoin de la PNL pour le faire. L'intention de la PNL en repérant et décrivant les Meta Programs est la synchronisation pour mieux entrer dans les programmes de la personne en l'accompagnant dans ses objectifs, en repérant les Meta Programs préférentiels et surtout ceux qui dysfonctionnent ou sont trop marqués afin de les assouplir.

Les Meta Programs sont aussi peu commercialisables en termes de système permettant la lecture et donc la systématisation d'outils applicables à tous, car ils ne sont valables que dans un contexte précis, comme tous les outils de la PNL. Donc une personne peut parfaitement être principalement visuelle dans le présent, mais devenir de préférence auditive quand il s'agit de se remémorer une situation dans son passé. C'est, entre autres, cette limitation intrinsèque à l'emploi des Meta Programs, qui empêche les PNListes de systématiser leur lecture d'autrui et donc d'en faire un outil de manipulation. Les autres raisons fondamentales qui empêchent de manipuler une personne contre son gré en découvrant son fonctionnement préférentiel sont : ses résistances au changement, son système de valeurs, et ses croyances ainsi que son éthique personnelle qui constituent autant de pare-feux à une manipulation potentielle.

Les premiers Meta Programs proposés par les Bandler sont au nombre de trois catégories.

#### Les Meta Programs de perception du monde extérieur

Le plus connu est appelé *VAKOG*. C'est un tri sélectif qui explique comment la personne perçoit le monde en priorité dans la situation. Est-ce par le sens visuel, auditif, kinesthésique, l'odorat ou le goût ou par ce qu'elle ressent sur le plan émotionnel ? Les applications de ce premier Meta Program sont utilisées dans l'enseignement en école primaire. À l'école française, les modes visuel et auditif sont fortement privilégiés après la maternelle, ce qui explique que les enfants kinesthésiques perdent pied en CP. La simple connaissance de ces trois catégories de perception du monde permet un enseignement plus adapté et efficace sur la majorité des enfants. Cette

application du Meta Program VAKOG permet d'enseigner sur le plan visuel (dessins, figure, schéma, photos...), sur le plan sonore (chanté ou rythmé pour les auditifs) et kinesthésique (mimé ou dansé) (Thiry, Lellouche, 2018). Ce même principe peut être utilisé en entreprise pour augmenter l'impact d'une communication et le confort de chacun selon ses préférences, même si les adultes ont appris à se conformer aux préférences moyennes et aux priorités de la majorité (visuel en majorité, puis auditif, puis kinesthésique).

Un deuxième Meta Program très utile dans cette première catégorie est celui intitulé *Tris sur soi / Tris sur l'autre* qui permet de voir si la personne est centrée sur elle ou sur les autres dans la situation étudiée. Ce Meta Program qui peut être associé à une forme d'égoïsme ne doit pas l'être. Un manager qui a tendance à se référer à son expérience pour trancher en dernière instance peut être empathique par ailleurs et avoir mis en place des processus de collaboration et de partage des décisions avec ses équipes. Là aussi, le praticien de la PNL se méfie des généralisations.

Un autre Meta Program de perception très utile en communication s'appelle *Global/Spécifique*. On remarque ainsi que certaines personnes vont avoir besoin pour comprendre une présentation d'un portrait général, global de la situation avant de rentrer dans les détails alors que d'autres personnes vont être plus intéressées et mieux accéder à l'information diffusée si l'objectif précis est posé au début de la présentation, pour ensuite en dépeindre l'environnement. Ce Meta Program, quand il est repéré, permet d'adapter la communication en préférant poser un cadre large d'abord puis en découpant ce cadre en sous-parties précises, dès le début de la présentation, pour faire émerger rapidement les points méritant d'être mis en valeur si la personne est plus orientée *spécifique* que *global*.

Le Meta Program *Intérêt premier*, situe les centres d'intérêt prioritaires de la personne en différenciant ceux sur lesquels elle porte son attention en premier : est-ce sur les activités et ce qu'il y a faire, sur les personnes, les objets (les choses, les machines), les informations (les connaissances, les renseignements, les données...) ou les lieux (où cela se trouve, l'environnement géographique servant de point de repère à cette personne en priorité). Pour évaluer à quel point ce Meta Program nous différencie les uns des autres, il suffit de faire raconter à quelques personnes, dans un groupe, leurs vacances ou de regarder les photos de leurs loisirs. L'orientation apparaît en notant combien de fois et dans quel ordre chaque personne cite dans son discours, l'une ou l'autre des catégories. De même les photos seront centrées sur les centres d'intérêts prioritaires. Certaines généralités, à prendre avec beaucoup de précautions apparaissent au sein d'un groupe lorsqu'on pratique ce type d'exercice comme le fait que les hommes vont prioriser souvent leurs discours en fonction des lieux et des actions

alors que les femmes préféreront, en majorité, se référer aux personnes avec qui elles ont vécu ces moments. Ce type de prise de conscience et de comparaison au sein d'une équipe permet de relativiser certaines incompréhensions en apprenant à tenir compte des caractéristiques des uns par rapport aux autres, avec légèreté. La dimension ludique incite chacun à observer l'autre sous un nouveau prisme analytique, à porter de l'intérêt sur ses modes de fonctionnements préférentiels et à apprendre à catégoriser sans jugements. Cet outil permet aussi à chacun d'intégrer la notion que sa vision du monde est unique et valable pour lui et que celle de l'autre est profondément différente et majoritairement invisible. Cet exercice peut servir de révélateur afin de changer des modes de communication qui deviendront transformables une fois que le groupe a décidé d'intégrer des valeurs de respect et de précaution.

#### Les Meta Programs de classement et d'évaluation de l'information

Le tri que chaque personne effectue procède de sa manière de ranger les informations dans sa mémoire et de sa façon d'y accéder. Elle va pour cela utiliser des représentations qui peuvent être sous la forme d'images, de mots, ou de représentations sensorielles. Connaître ses modes d'accès permet de l'aider à mieux trier les informations ou d'y accéder plus facilement en utilisant les bonnes questions. Le Meta Program de *Mode de comparaison* permet d'expliquer des freins au changement, les personnes regardant en priorité *ce qui est similaire* comme prioritaire, associent la stabilité dans leur système de valeur à des valeurs fortes ou *core values*, c'est-à-dire des valeurs fondatrices de leur personnalité et pour lesquelles elles vont avoir beaucoup de difficultés à déroger. Le travail à partir de Meta Programs, permet d'évaluer dans quelles directions la personne peut évoluer sans remettre en cause son système de valeurs solide et incontournable pour elle. Le coach peut aider la personne à trouver d'autres domaines dans sa vie où elle vit le changement de manière confortable, acceptable ou même bienvenue et s'en inspirer avec des outils de *modélisation de talents*. Il peut faire ressortir tout ce qui ne change pas dans la situation, pour créer un socle rassurant si le changement semble insurmontable. Il peut guider la personne à négocier avec elle-même, des adaptations progressives au changement. Ces méthodes peuvent inspirer les managers et les entreprises, car elles augmentent rapidement la capacité d'une personne ou d'un groupe à participer au changement en apportant sa contribution au lieu de freiner.

Un Meta Program complémentaire permet d'identifier un levier de manque d'assurance : les personnes qui demeurent en référence externe et pour qui l'opinion des autres est en

permanence le repère de leurs décisions, souffrent d'un mécanisme qui empêche l'établissement de la confiance en ses propres opinions, ce qui a de fortes incidences sur l'incapacité à décider et à piloter sa vie. Le fait de repérer ce mécanisme de référence externe peut suffire à aider la personne à reconstruire ses références internes ou faire l'objet d'étapes d'accompagnement dans un coaching.

Les Meta Programs de motivation, mode de mise en action et décision

Les Meta Programs de cette catégorie permettent de clarifier les fonctionnements de la motivation d'une personne, mais aussi ses préférences pour décider. Observer par exemple, si une personne cherche systématiquement à éviter des problèmes, plutôt qu'atteindre des objectifs est souvent un signe de découragement ou d'expériences multiples désagréables ou de risques mal gérés. Le Meta Program *procédure/option* donne une lecture de la manière dont la personne préfère agir pour suivre des consignes. Préfère-t-elle découvrir un nouveau téléphone sans lire le mode d'emploi, en tâtonnant, ou suivre pas à pas le mode d'emploi d'un montage de meuble ? Ce Meta Program permet de différencier des fonctionnements au sein d'une équipe et, par exemple, de créer des groupes de travail comprenant des personnes situées sur les deux pôles de ce Meta Program de manière à répartir au sein des groupes les tempéraments selon leur degré d'appétence à la créativité et le degré d'initiative versus le respect des règles et la rigueur, de manière équitable. Les Meta Programs apportent plusieurs outils pour composer des groupes de travail de manière harmonieuse et diversifiée.

Les Meta Programs de comportements

Cette dernière catégorie qui complète les versions des Meta Programs enseignées en France donne une lecture du besoin d'engagement des personnes, c'est-à-dire qu'ils aident à répondre à la question : *quel type d'engagement leur proposer pour correspondre à leurs préférences ?* Ce tri permet aussi de s'adapter à leur mode préférentiel d'apprentissage, de résolution de problème ou d'inspiration dans l'action.

Ainsi une personne préférant trouver des solutions à plusieurs, dans le dialogue, trouvant l'inspiration dans l'expression artistique et appréciant la contribution en équipe, sera un très bon participant pour un brainstorming. Une personne aimant découvrir seule, écouter plus que parler et aimant exécuter des tâches cadrées, sera plus à l'aise pour faire des travaux solitairement et rendre un rapport sans s'appuyer sur un travail d'équipe. Cette catégorie de

Meta Programs est très utile en management, car l'observation des préférences dans l'action peut servir de grille de lecture des préférences de chaque personne dans une équipe afin de répartir les rôles et les tâches de chacun, mais aussi en petits groupes, en faisant jouer des complémentarités.

L'intérêt des Meta Programs dans les organisations est d'observer les modes de pensées différents d'un individu à l'autre, de créer une forme de tolérance entre ce qui est convenu et ce qui caractérise réellement les processus préférentiels d'une personne et donc d'une équipe. Aucun Meta Program n'est meilleur qu'un autre et chacun comporte des avantages et des inconvénients. L'humilité nécessaire entre les croyances, les projections sur autrui ou les attentes, et les normes c'est-à-dire ce qui est explicité et ce qui ne l'est pas, apparaît. Le besoin de mettre en place des conventions et des modes d'écoute ou de compréhension et d'attention dirigés vers l'autre, afin de s'entendre, devient une priorité et non un message prosélytique qui suscite des conflits ou l'impression de perdre son temps. Les caractéristiques d'une équipe qui fonctionne mieux qu'une autre passe par la fluidité des communications afin d'éviter un coût important lié aux pertes de temps, aux allers et retours et aux manques d'efficacité en communication. L'étude des Meta Programs par un groupe incite le groupe à trouver de nouveaux modes de communication et lui permet d'en saisir les enjeux. D'autre part la tendance naturelle à embaucher des personnes ayant le même profil que soi peut être compensée par une vigilance appuyée sur une lecture des Meta Programs, afin d'augmenter la diversité nécessaire au bon fonctionnement d'une équipe.

Les managers de demain seront capables d'utiliser ce genre d'outils plus fréquemment, pour se renouveler et surprendre leurs équipes chaque jour.

## Les niveaux logiques de Robert Dilts

Les niveaux logiques de Robert Dilts (Dilts, 2003, p. 285, 309) fournissent un outil d'alignement et de cohérence en équipe comme en soi-même. Il sert aussi à retrouver une motivation lorsque celle-ci est perdue ou que l'équipe ou la personne coachée manquent de clarté en redonnant une logique et un sens à leur organisation de vie.

Cet outil de questionnement en coaching s'utilise en posant les questions de la colonne centrale du Tableau 5 en partant du bas. Le coach peut s'aider des colonnes de chaque côté pour clarifier le sens d'une question, son utilité, son but ou son registre.



Cet outil sert aussi de repérage pour classer les besoins et objectifs du coaché en fonction de leur niveau d'importance, la solution de chaque niveau se trouvant, en principe, au niveau supérieur. Il est d'ailleurs déconseillé de coacher avec les outils classiques du coaching une personne sur les deux niveaux supérieurs, car le rôle d'éveilleur ne peut être accompli qu'en inspirant la personne et le niveau de sponsor en lui permettant de prendre conscience de ses talents et de son identité. Les deux niveaux supérieurs ne sont approchés que par outils métaphoriques ou de manière très subtile et délicate, et ne doivent pas faire l'objet d'une quelconque appréciation ou de jugements. En effet, seule la personne coachée peut apprécier comment elle se situe sur ces deux niveaux supérieurs. Les terminologies sont traduites de l'anglais, c'est pourquoi le terme coach est réduit ici au rôle du coach sportif ou comportemental, ce qui est l'acception américaine.

Un seul document est référencé sur Caern et présente les niveaux logiques de Robert Dilts dans une interprétation libre et dans un cadre pédagogique : le livre de Thiry & Lelouche (2018).

Voici une synthèse des différentes formes de présentation des niveaux logiques pouvant être applicables en toutes circonstances.

Tableau 7 - Niveaux logiques de Robert Dilts

Niveau de Besoin	Niveau logique	Niveau d'accompagnement
<b>Besoin d'appartenance</b> Vision – Contribution Réalisation de soi  Appartenance à quelque chose de plus grand que soi.	<b>Mission sur terre : Pour qui ?</b> Pour quelle vision du monde ? Pour apporter quoi à ce monde ? Quelles causes me portent ?	<b>Éveilleur (inspiration, vision et transformation des buts)</b> - Génie /talents - Changement du monde - Pionnier
<b>Besoin de Reconnaissance</b> Être vu et reconnu S'apprécier et être apprécié	<b>Identité : Qui ?</b> Qui je veux être? Quelle personne ? Comme qui ? Qui m'inspire ?	<b>Sponsor / Mentor (rôle et mission)</b> -Modélisation de talents -Mentoring -Identité, rôles
<b>Besoin de croire</b> Clarifier son système de valeurs Le partager, trouver des accords et le respect des différences.	<b>Valeurs croyances : Pour quoi ?</b> Je crois en quoi d'important ? Quelles sont mes valeurs qui me portent ? Qu'est-ce qui est important là pour moi ?	<b>Conseiller (motivation et clarté)</b> - Restructuration de la cohérence du système de valeurs de la personne -Changement de référence de jugement -Changement des règles de choix
<b>Besoins de Fonctionnement</b> Agir plus efficacement, organisation personnelle et en groupe, gestion du temps	<b>Capacités : Comment ?</b> J'agis comment ? Avec quelles qualités, compétences, capacités ?	<b>Enseignant (carte mentale, processus et planification)</b> Méthodes, système, cartes mentales, apprentissage Savoir-faire, « savoir faire faire »
<b>Besoins comportementaux / action</b> Observation, feedback, changement de comportement, d'habitudes	<b>Comportements : Quoi ?</b> Quoi ? Je fais quoi ? Mes actions sont ?	<b>Coach (sportif tactique)</b> Gestes / Actions / Réflexes Entraînement / Répétition
<b>Besoins vitaux, sécurité</b> Revenu, cadre de vie, de travail, relations avec les autres...	<b>Environnement : Où ? Quand ?</b> Où ? Quand ? Avec qui ?	<b>Guide</b> Aide à prendre soin de soi Changement dans l'environnement et gestion des contraintes

Interprétation libre à partir du Master de PNL à NLPU – Université de Santa Cruz – 2004.

Cet exercice peut être fait dans l'univers professionnel uniquement ou en parallèle entre l'univers professionnel et privé de la personne, ce qui nécessite deux pyramides c'est-à-dire deux colonnes de réponses parallèles. Le coach pose les questions une par une en partant du bas de la colonne et en formatant la question en fonction du contexte de la personne et de sa problématique.

Par exemple la première case se traduit par : *Vous travaillez où ?* (région, ville, bureau, lieu de production, chez soi, en déplacement une partie du temps... description la plus précise possible de tout ce qui semble important à la personne coachée). *Vous travaillez quand ?* (vos horaires, votre rythme, vos plages horaires consacrées à quoi... ?). *Vous travaillez avec qui ?* (Vos proches collaborateurs, votre proximité au quotidien avec qui, et non vos équipes théoriques).

*Vous faites quoi au quotidien ?* (la description est la plus proche possible de la vie réelle de la personne, non l'énumération théorique et souvent éloignée de la réalité, de la description de son poste) et ainsi de suite.

Les réponses viennent naturellement, mais nécessitent de la réflexivité et donc de la patience, la personne coachée réfléchissant souvent longtemps avant de répondre à certaines questions, les questions étant parfois surprenantes soit par leur dimension concrète de description du quotidien de la personne, soit dans les niveaux élevés de la pyramide, dans la surprise provoquée par la profondeur des questions.

Dans le cas de réponses aisées, le coach aide simplement à la conscientisation de la cohérence de la vie et de la personnalité à travers les liens entre les différents niveaux de vécu de la personne. Ce simple enchaînement de questions aide le coaché à concrétiser la cohérence de sa personnalité, de son organisation de vie et de ses choix ainsi que de son histoire de vie. Pour l'aider à en prendre conscience, le coach prend des notes en montant la pyramide, puis reformule en partant du haut et en reprenant exactement les mots de la personne : *C'est parce que vous souhaitez accomplir telle mission, apporter telle et telle chose au monde, à votre famille, à votre communauté...*

*Que vous êtes une personne qui a telles et telles qualités, atouts, talents ou qui a tel rôle...*

*Que vous croyez en telles et telles valeurs...*

*Que vous avez acquis telles et telles compétences, fait tel parcours, construit telle et telle capacités...*

*Que vous agissez ainsi chaque jour (description synthétique du quotidien)...*

*Et que vous travaillez dans tel endroit, entreprise, environnement, secteur...et entouré de telles et telles personnes ou équipe dans telles et telles conditions...*

En revanche si une question reste sans réponse, alors le questionnement en coaching s'oriente vers le niveau supérieur pour accompagner la personne à trouver une réponse qui lui convient pour ensuite redescendre les niveaux et redessiner une cohérence et peut-être des axes de changement ou d'amélioration. Enfin si une énigme ou une incohérence apparaît à la personne coachée, alors le travail du coach consiste à ouvrir le champ des possibles en aidant la personne à trouver de nouvelles réponses à la question restée en suspens à travers un autre type de questionnement.

Cet outil permet aussi aux coachs de visualiser le type de besoins de la personne coachée et donc de savoir dans quelle direction guider le coaché en le questionnant en partant de son environnement, pour monter jusqu'à sa mission, ce qui permet de faire émerger ce qu'elle souhaite accomplir d'important dans sa vie. Cet outil permet de *donner du sens à tous les étages de la vie concrète d'une personne*, de lui ouvrir des perspectives, de valider si certains niveaux sont en dissonance et enfin de décrypter dans quel registre agir pour créer un changement.

Lorsqu'un étage reste sans réponse, la personne coachée revient souvent à la séance suivante avec une réponse fondamentale qui éclaire le sens de sa vie, car cet exercice permet de faire un tri et de visualiser la cohérence et les éléments qui le sont moins. Il arrive aussi qu'elle change dans les semaines suivantes l'élément qui l'empêchait de vivre harmonieusement. Le changement est alors sans difficulté, et il s'effectue souvent sans qu'un lien conscient soit fait entre l'exercice et le changement.

En coaching, le changement observable est courant et le coach peut-être surpris de l'effet positif ou rapide de certains exercices comme celui-ci. L'explication que l'on donne en PNL à ce type de changement rapide est que la personne coachée a clarifié ses besoins prioritaires, a répondu à ses besoins de cohérences, recontacté et mobilisé ses ressources, levé ses freins, et s'est mise à agir dans le sens qu'elle désirait et cela s'est passé si profondément en elle, qu'elle n'en a pas forcément conscience.

La personne coachée peut par exemple retrouver du travail en une semaine après un blocage de plusieurs mois ou années. Elle peut changer d'attitude en profondeur, ce qui fait que ses collaborateurs lui disent qu'elle s'est *transformée* ou qu'elle a changé *jusqu'à sa manière de s'habiller* et de communiquer avec ses collaborateurs.

Il faut souvent plusieurs mois pour que la personne coachée prenne du recul, observe les différents changements qu'elle a opérés dans sa vie, et qu'elle les associe, parfois, mais pas toujours, au travail fait en coaching. Il est possible aussi que d'autres événements soient venus impacter dans le sens voulu et que tout ne se soit pas joué au sein du coaching. Le coach

développe une forme d'humilité en ce sens qu'il ne sait pas ce qui a provoqué le changement. Il ne peut qu'observer les événements et il ne prend en considération uniquement ce que le coaché verbalise et associe à ses succès.

L'humilité du coach repose aussi sur le simple fait que la personne ayant décidé de vivre ou d'accepter un coaching, cela peut aussi expliquer en grande partie les changements observés, car elle a décidé de changer en amont du coaching.

## La modélisation de talents

« *Le talent, ça n'existe pas. Le talent, c'est d'avoir envie de faire quelque chose.* » Jacques Brel.

Un autre outil majeur en PNL se nomme la modélisation ou la modélisation de talent.

La modélisation est l'un des principes qui ont permis de construire la PNL. Ses deux fondateurs ont eu l'idée d'enregistrer ou de filmer des thérapeutes pour en ressortir les patterns ou cheminements que ces thérapeutes utilisaient et avaient inventés, et qui suscitaient des résultats probants. Ce mode d'observation et de reproduction de *la différence qui fait la différence*, ayant servi à construire la PNL, a lui-même été modélisé et sert en PNL pour, par exemple, rendre émergent une méthode, un cheminement ou un fonctionnement. C'est ce processus qui se nomme la modélisation de talents.

Ainsi, si une personne est créative dans sa cuisine, mais ne l'est pas à son bureau pour trouver des solutions ou répondre à un besoin lié à son poste, la modélisation de talent va permettre de conscientiser les étapes et les conditions fondamentales nécessaires à cette personne pour activer les différentes ressources liées à sa créativité et ensuite les appliquer à son problème professionnel. Le principe de la modélisation permet d'observer et de transcrire ce qui fonctionne pour la personne à savoir *ce qui marche quand ça marche* pour elle.

Par exemple, si la première étape de cette personne créative en cuisine est de poser ses ingrédients sur la table, puis de feuilleter des livres de cuisine pour chercher l'inspiration, puis de composer de manière libre en inventant de nouvelles recettes de cuisine ; alors le processus pour l'aider à reproduire les bonnes conditions de sa créativité au bureau va passer par un questionnement du type :

1 – *De quels « ingrédients » (composantes, éléments, rapports, témoignages, sources...) avez-vous besoin pour les poser sur la table comme des ingrédients ?*

2 – Comment les « poser sur la table » (avez-vous besoin d’occuper la table de réunion pendant une heure, de coller des Post-its au mur, de classer par couleur vos éléments... de rendre visuel et d’étaler tous vos ingrédients comme vous le faites dans votre cuisine) ?

3 – Qu’est-ce qui peut être source d’inspiration pour vous, comme les recettes de cuisine ? Les rapports précédents du même type, l’échange avec des collègues qui savent produire ce genre de rapport ? D’autres sources d’inspiration ?

4 – Comment déclencher l’inspiration ? De quoi avez-vous besoin d’autre ? Comment vous sentez-vous quand vous créez dans votre cuisine ? Quel est l’état interne que vous avez besoin de ressentir pour être capable de devenir créative au bureau, comme dans votre cuisine ?

On peut alors repartir sur la modélisation de l’état interne ressource que la personne a besoin de contacter pour créer.

Les états internes particuliers à chaque étape peuvent aussi être modélisés.

*Comment le déclic se fait pour que vous composiez librement ? Vous avez besoin de liberté, de prendre du recul, de vous amuser, de trouver des idées dans le dialogue... et comment faire ça au bureau ? Dans quel état interne êtes-vous pour que le déclic s’opère ?* Cette question débouche sur plusieurs autres pour accompagner la personne coachée à conscientiser ce qui l’aide à atteindre son objectif et s’adapte à ses freins, à ses croyances et à ce qui l’aide à avancer dans son raisonnement.

Cette méthode suscite la sortie de nombreuses impasses, car elle permet de faire émerger la bonne méthode, spécifique à la personne, à partir de son propre fonctionnement et cela sur tous les plans de son fonctionnement, dans n’importe quel registre applicable à n’importe quel autre domaine de sa vie.

## L’hypnose eriksonnienne

*« Le voyage est une espèce de porte par où l’on sort de la réalité comme pour pénétrer dans une réalité inexplorée qui semble un rêve. » Guy de Maupassant.*

Milton Erikson a été modélisé pour construire des outils par les fondateurs de la PNL. Robert Dilts a vécu chez lui plusieurs mois et a observé sa pratique. Milton Erikson soignait des phobies, des dépressions, des addictions sans les médicaments utilisés actuellement ainsi que des maladies mentales considérées comme incurables, encore de nos jours. À l’époque, la quasi-

totalité des maladies mentales était considérée comme incurables et l'internement en hôpital psychiatrique était l'une des rares issues quand la personne devenait dangereuse pour elle-même ou les autres. Milton Erikson prenait en charge des malades mentaux en entrant dans ce qui pouvait être pris comme un *délire* qu'il considérait comme une *logique interne*, en focalisant l'attention du malade sur ce qui lui permettait de visiter son monde interne, et en inventant avec la personne un système qui allait dans son sens et portait son attention sur ce dont elle avait besoin. Il ne cherchait pas à raisonner la personne (dans le sens de lui faire retrouver la raison), ni à la soigner, il cherchait la logique propre à la personne, faite d'émotions, de besoins, de manière de vivre et trouvait ce qui pouvait sortir la personne de son impasse : ses solutions propres (O'Hanlon & Hexum, 1991).

Pour réussir cela, l'une des méthodes de l'hypnose eriksonnienne est de mettre en contact la personne avec ses ressources inconscientes, en induisant une transe pour lui permettre de lâcher le contrôle de son cerveau rationnel : une forme d'hystérie artificielle (Courtial, 2011). On peut décrire les ressources internes comme un regroupement de tout ce qui donne du sens et cela souvent sous forme métaphorique et émotionnelle.

Ce type d'hypnose est profondément opposée à l'hypnose de spectacle dont l'objectif est la perte de contrôle consciente afin de faire agir la personne contre sa volonté devant les yeux ébahis d'une foule.

L'hypnose eriksonnienne, qui est à l'origine de nombreuses formes d'hypnoses, a ainsi démontré que des blocages existent et sont liées à des événements traumatiques plus ou moins profonds, et que retrouver la genèse du blocage permet d'ouvrir vers des changements comme l'a décrit Freud. Il est probable que Freud, en passant plusieurs mois auprès de Charcot qui mettait ses patients sous hypnose, a forgé une grande partie de ses découvertes de l'inconscient en observant les patients de Charcot, à l'hôpital de la Salpêtrière en France (Courtial, 2011). Ces patients, sous hypnose, mis en contact, avec leur inconscient de manière observable ont prouvé à Freud que cette part du fonctionnement neurologique existait et c'est ensuite que Freud a décrit ses découvertes. L'hypnose démontre donc que le cheminement vers les ressources et les solutions n'est pas toujours conscient et peut même être à l'opposé du « narratif de vie aggravant » (Melchior, 2005, p. 360). De plus, la personne coachée change ce qu'elle souhaite changer ou ce qui la bloque, souvent sans avoir à le verbaliser. « Roustang a montré que le freudisme poursuivait la liberté et l'hypnose eriksonnienne la vérité des êtres, et qu'elles aboutissent en pratique aux effets croisés, paradoxalement : une psychanalyse nous apprend nos

quatre vérités sans toujours nous en détacher, une série de séances de thérapie brève inspirées par le maître de Palo-Alto nous libère sans toujours donner un sens à nos souffrances. » (Chavel, 2011, P. 202).

Il semble que le cheminement problème-solution se fasse dans des zones immergées de la conscience et que le mieux-être, le changement de comportement ou l'apaisement espéré se produit sans que ni la personne coachée ni le praticien de l'hypnose ne sachent comment ce cheminement s'est produit. « Cette voie qui rompt avec le platonisme et le mythe occidental qui en dérive, c'est celle du paradigme constructiviste en thérapie, celle qui prend pleinement en compte les effets de boucles et fait – avec humilité – son deuil du fantasme de vouloir faire science, son deuil d'une vérité impossible à atteindre dans la claire conscience qu'elle serait de toute façon, fût-elle atteignable, inutile au changement. » (Melchior, 2005, p. 364).

L'hypnose est aussi utilisée en PNL en fin de séminaire pour, par exemple, aider les participants à ancrer leurs connaissances fraîches dans leur intelligence globale intuitive, c'est-à-dire consciente et inconsciente, et repartir reposés du séminaire. Cette mémoire semble très puissante, car elle est synesthésique.

Ainsi, après un travail intense à la fois émotionnel et rationnel, un exercice d'hypnose de quelques minutes suffit à produire une mémorisation facile sur la majorité des personnes présentes, les effets de l'hypnose étant considérés comme fonctionnant sur plus de 60% de la population.

L'exercice proposé ressemble alors à une méditation. La personne qui anime l'exercice peut redire dans une voix hypnotique, c'est-à-dire lente, douce et calme, le chemin parcouru pendant la journée et ainsi aider chaque participant à sortir de la formation en ayant intégré les étapes principales. Cette pratique est utilisée systématiquement lors des formations de Robert Dilts (*NLPU Master Practitioner Coaching and modeling certification* à l'université de Santa Cruz<sup>23</sup>) et ses effets sont ressentis à la fois à travers une mémorisation sans effort, et une grande relaxation, l'hypnose étant comparée à un rêve éveillé qui *énergise* et repose en même temps.

En conclusion, d'autres dimensions de la boîte à outils mériteraient un travail plus approfondi pour illustrer la compétence processuelle du coaching, comme ceux de l'analyse transactionnelle, de l'analyse systémique et d'autres outils en commun avec les thérapeutes et provenant des sciences cognitives et comportementales, de la Gestalt Thérapie et tous les outils

---

<sup>23</sup> Cf. Certifications professionnelles obtenues par Éveline Bouillon p. 335 dans cette thèse.



permettant de mieux gérer les émotions et de mieux communiquer comme la Communication Non Violente, pour n'en nommer que quelques-uns complémentaires.

La PNL apportant d'autres outils, cette thèse ne suffit pas à les présenter. La ligne du temps qui sert à se projeter dans l'avenir et à surmonter une épreuve, le SCORE (Solution, Causes, Objectif, Ressources, Effets) qui est un exercice de clarification des objectifs ou de mise en action, les Positions de Perception qui est un outil d'apaisement de conflit ou de *perception du monde dans les chaussures de l'autre* en sont quelques exemples. Ils gagneraient tous à être décrits tant les gymnastiques d'esprit qu'ils procurent sont éclairantes. Enfin, d'autres outils de créativité devraient compléter ce panorama et nécessiteraient un travail complémentaire pour réussir à donner une image représentative de la boîte à outils qu'utilise les coachs.

# Conclusion

*« La créativité est la propension naturelle de l'être humain à trouver des solutions. » Eveline Bouillon.*

Notre travail souligne que le coaching s'inscrit dans le paradigme d'une recherche de rationalité efficace et se définit grâce à son positionnement flexible afin d'accompagner les personnes coachées dans le contexte des organisations. Nous avons montré que ce travail se fait en recherchant l'autonomisation du coaché dans un objectif très différent de celui de l'expert ou du conseil et en amenant le coaché à construire ses décisions et actions sur un savoir auto finalisé.

En décrivant les caractéristiques de l'accompagnement en coaching, notre travail complète cette vision adaptative, en soulignant les dynamiques de changement directionnelles, systémiques et de mobilités, favorisées par les coachs et fait émerger les mécanismes associés qui apparaissent comme fondés sur une augmentation de la flexibilité intellectuelle, de l'intelligence émotionnelle et relationnelle, de la variété et du nombre de solutions envisagées et de la clairvoyance du coaché en ce qui concerne sa position dans le système.

Notre travail situe le coaching dans les organisations en tant que vecteur de développement de l'intelligence émotionnelle au sein de l'organisation (Miralles, Nicollin, 2009), de manière plus large un vecteur de développement des talents (Dejoux & Thévenet, 2010), et du capital humain (Belghit & Trébucq, 2016).

Grâce aux nombreuses ouvertures dues aux questionnements, l'accompagnement en coaching guide, afin de sortir d'une double contrainte au sens de Bateson, entre l'épanouissement personnel et l'intégration sociale, « cette imperfection marque une rupture idéologique de type émancipatoire et réflexive » (Persson & Rappin, 2015 p. 111) qui constitue un désapprentissage (Moreau & Vigneron, 2013).

Nos observations indiquent que le coaching agirait comme un instigateur de tolérance dirigée, voire de compassion générant moins de stress et donc plus d'espace pour l'expression de la créativité, des initiatives personnelles et d'un leadership durable. Ces notions revenant régulièrement dans l'acceptation du talent, le coaching accompagnerait l'émergence de talents particuliers comme de compétences managériales et gestionnaires (Personn & Rappin, 2015).

Le talent ayant une plasticité particulière, il a la capacité de s'ajuster dans des contextes de plus en plus variés (Menger, 2017). Cela pourrait être une des raisons du succès corrélatif du coaching orienté émergence et mobilisation des talents particuliers de la personne, du plus infime au plus global, et cette évolution de l'accompagnement pourrait occasionner l'une des évolutions probantes des politiques publiques et entrepreneuriales des ressources humaines à travers une réflexion et une observation de ce qui fait qu'un coaching dans les organisations offre des résultats attendus et en quoi il développe l'adaptabilité, notion qui rejoint la notion de flexibilité intellectuelle du capital humain (Belghit & Trébucq, 2016).

Comme en médecine, la recherche étant souvent confiée aux praticiens de celle-ci, ce travail présente cette originalité qu'il tient compte du vécu des coachs et de leur regard sur leur métier en priorité à travers l'étude menée auprès d'eux, par un pair.

Le point de vue des coachs permet d'ouvrir un pan complémentaire de la recherche sur le coaching et est source de nouveaux questionnements, car il est à la fois exogène aux entreprises en ce qui concerne les besoins des entreprises, leurs difficultés et les conditions pour que leur travail produise les résultats attendus et il est aussi intrinsèque aux organisations lorsque les coachs parlent de leurs séances et nous dévoilent leur vécu quand ils effectuent leurs prestations en entreprise.

L'analyse des dimensions de ce métier comprend ces deux perspectives puisque les coachs font état de difficultés éthiques, processuelles, et finales de leur point de vue. Ils offrent une analyse externe à l'entreprise des événements vécus en relation avec les coachés. L'observation de la praxis et de ses outils offre une autre dimension du métier, car les coachs interviennent sur le cadre de la pratique du coaching au sein de leurs séances, en amont en formulant le cadre, en le négociant avec les organisations, et en aval en rendant des comptes aux parties prenantes et au coaché en particulier.

Le croisement du prisme de la recherche et de l'opinion expérientielle des coachs a permis de concentrer ce travail sur trois axes émergents : l'éthique du coaching lui offrant un cadre et participant à son positionnement particulier et son efficacité ; la compétence processuelle qui rend ce métier champion de l'accompagnement du changement et enfin sa finalité : du Souverain Bien au bien-être pour choisir une notion plus contemporaine, notion rare dans l'univers quotidien des organisations, que le coaching participe à introduire et à respecter.

Enfin cette thèse décrypte la compétence processuelle du coaching en s'appuyant sur une praxis comprenant une boîte à outils servant à maintenir des enchainements de questionnements et d'exercices, source de renouvellement des cheminements de pensée du coaché et fondée sur de nombreuses manières de stimuler l'innovation, la motivation et l'engagement du coaché à trouver de nouvelles solutions dans un processus autodéterminé, puis à les tester et les implémenter. Cette boîte à outils provient de différentes écoles de pensées et théories qui sont enseignées aux coachs et dont la retranscription dans notre travail permet d'en appréhender les contours, du point de vue des praticiens.

En révélant le cadre éthique particulier du coaching et comment celui-ci est vital et viable et sert tout au long du processus de l'accompagnement de l'espace problème à l'espace solution, ce travail introduit un regard ergologique sur le coaching. Ainsi, nous avons cherché à rendre tangibles les caractéristiques particulières du métier de coach dans la manière dont il aide à clarifier les objectifs et pourquoi son originalité, et peut-être sa force, réside dans une posture du coach à la fois impliquée, empathique, et pourtant non intrusive, et suggestive de solutions sans jamais les imposer et en utilisant le moins possible le conseil.

Enfin, nous avons montré comment la spécificité de l'orientation solution incombe aux coachs, souvent sans qu'ils en soient vraiment conscients, et participe à une imprégnation créative, source de renouvellement pour le coaché.

## Contributions

*« Les demandes sont de plus en plus délicates et ambiguës ». Sybille Persson<sup>24</sup>*

Notre première contribution concerne le monde des entreprises en donnant une cartographie plus précise de la praxis du coaching afin de créer des balises concernant le métier de coach, ce qu'on peut en attendre et ce qui constitue son apport spécifique à travers sa démarche processuelle. Ces repères peuvent servir aux futurs coachs cherchant à se former et aux entreprises cherchant à introduire ou à mieux gérer l'utilisation du coaching soit sous forme de prestation extérieure, soit en interne, soit sous forme de formation de leurs managers ou de leurs équipes.

---

<sup>24</sup> Table ronde organisée par la SFCoach sur les nouvelles tendances et formes du coaching et de l'accompagnement. 2017 <https://youtu.be/NHr9eGF5iYA>

Cet apport se décline en plusieurs axes.

### *Connaissance du coaching par la praxis*

Notre contribution participe à la compréhension des liens entre le succès du coaching, sa pratique, et les éléments sur lesquels le coaching a de l'impact lorsqu'il effectue ce pour quoi il présente un intérêt particulier : accompagner les personnes vers un objectif que le coaching les aide à clarifier et leur faire découvrir en quoi et comment elles sont capables d'atteindre leurs objectifs.

En le situant par rapport aux accompagnements différents, qui nous semblent complémentaires et non contradictoires comme la psychothérapie, la psychanalyse, ou le conseil, ce travail tente de lever le voile sur ce qui caractérise le coaching dans son mode d'accompagnement spécifique. Il s'agit aussi de donner des repères aux coachs pour que leurs prestations soient clairement identifiées et différenciées lorsqu'elles risquent de verser dans le conseil, la formation ou la psychothérapie, ce qui doit être nommé pour que le client expérimente la sécurisation du coaching et sa pratique cadrée et claire. Ainsi un coach peut introduire un outil émanant de pratiques cousines, mais il doit le faire en le précisant verbalement, et sous la forme de suggestion propre au coaching, pour encourager le pouvoir décisionnel du coaché à s'affirmer, ce qui fait partie des atouts majeurs de l'accompagnement en coaching.

Le dernier chapitre offre une visibilité sur les outils majeurs du coaching. Il permet de clarifier le *comment* le coaching agit à travers des exemples de questionnements et de situations.

Nous espérons que la description in vivo du métier de coach clarifie les nombreuses situations dans lesquelles il permet d'éviter que des problèmes se cristallisent en entreprise et comment il aide à accomplir, parfois, ce qui ressemble à de petits miracles. À ce titre, les coachs se plaignent souvent d'être appelés tardivement alors que leurs interventions plus régulières et dans l'accompagnement des décisions de pilotage plus en amont, en comité de direction par exemple, produiraient de grands changements, plus confortables, mieux négociés et plus facilement implémentés en créant l'adhésion là où elle impacte le plus l'entreprise, puis la motivation, l'engagement, et enfin la mise en action.

## *Éthique et juridique*

Notre objectif de clarification des caractéristiques morales et éthiques du métier de coach peut servir à élaborer des prescriptions permettant de créer des repères de ce qui est de l'ordre du Bien en coaching afin de cerner son impact sur le bien-être, de lui constituer un cadre à respecter et donc de lui assurer une forme de légitimité construite sur des savoir-faire et des savoir-être propres au coaching.

La compréhension du processus complexe de clarifications des objectifs permet de différencier les responsabilités et les rôles de chacun (ceux du coach, ceux de l'organisation et ceux du coaché) et d'orchestrer une visibilité pouvant déboucher sur un dialogue visant la clarification des intérêts des parties prenantes dans un objectif consensuel et opérationnel.

Enfin sur le plan de l'éthique du coaching ce travail donne un aperçu des différents types de situations complexes auxquels le coaching fait face et comment il apporte des solutions d'ordre processuel, de cadre et de sorties.

Ce travail de recherche peut aussi servir au législateur à clarifier ce que recouvre réellement l'activité de coaching, lui donner des repères et l'encourager à ne pas établir de rapprochements trop rapides, inadaptés ou généralistes avec d'autres métiers comme il semble que cela a été le cas pour la psychothérapie ; mais plutôt en cherchant à organiser le coaching comme un métier à part entière, différent des autres types d'accompagnement.

## *Formation et enseignement*

En offrant un panorama des types de coaching, ce travail peut donner des repères aux organisations et aux personnes susceptibles de débiter une formation afin de pouvoir choisir une démarche adaptée à leurs attentes. Notre travail peut faciliter la conception de formations au coaching, car il propose une modélisation de l'activité de coaching, de ses principes éthiques et des conditions de son bon fonctionnement à des fins professionnelles.

En créant une passerelle pédagogique entre les différents cadres théoriques permettant d'appréhender le coaching et la manière dont ces principes sont applicables en formation, grâce à l'essaimage de modes de raisonnements et de questionnements utilisés en coaching, ce travail peut permettre de créer une visibilité sur ce qui est important à transmettre et à faire vivre dans

une formation au coaching.

La clarification des outils principaux utilisés en coaching, et le référencement des études montrant que les coachs formés à la PNL sont à la fois plus efficaces, et plus nombreux parmi les seniors, tend à démontrer que la PNL devrait être enseignée systématiquement dans les formations au coaching.

L'explicitation des méfiances à l'égard de la PNL peut contribuer à en comprendre les sources, les racines historiques et la dimension obsolète. Les outils et les principes clarifiés à destination de tous les publics concernés par le coaching, suscite une visite accessible de la praxis du coaching.

Notre thèse tend à démontrer que former les managers au coaching et plus spécifiquement à la clarification des objectifs et à l'orientation solution, devrait se faire dès les écoles de management, d'ingénieurs, de communication et à l'université.

En particulier, l'analyse des différences entre les objectifs lointains et les objectifs proches, les ressorts de la motivation et l'apport des méthodes permettant de déclencher l'engagement et l'action nous semble faire partie des outils prioritaires qui devraient être prodigués aux futurs managers, quelle que soit leur formation d'origine au sein des grandes écoles et des universités. Notre travail justifie l'utilité de tels outils dans les mains des managers plus qu'il ne cherche à légitimer le coaching, ce débat étant dépassé, si on en croit l'évolution de la majorité des recherches sur le sujet du coaching, y compris en France, qui évoluent depuis vingt ans, vers une légitimation du coaching et de ses effets positifs.

Notre contribution indique que comprendre les ressorts de la motivation et de l'engagement, de même, devraient être enseignés au sein de l'Éducation Nationale dès l'école primaire, et tout au long de la scolarité et du parcours supérieur. L'enjeu majeur n'est pas sur le plan théorique, sur lequel les opinions convergent, dès qu'un enseignant, un manager ou un gestionnaire de projet est confrontée à la pratique, à l'encadrement ou la transmission de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, mais dans le *comment* réussir à motiver que souvent la difficulté devient insurmontable. Notre troisième partie présentant la boîte à outils du coach n'est qu'une illustration de ce qui aide les coachs à générer la motivation, mais elle donne une photographie utile pour savoir où porter son attention afin d'apprendre, se former ou former. Cela étant, une formation pratique et expérientielle est nécessaire pour envisager l'impact réel de tels outils. De même, les enseignants de la maternelle à l'université, formés à *comment motiver* en pratiquant sur eux-mêmes les outils de l'orientation solution et de la clarification d'objectifs,

pourraient les utiliser dans le cadre de leur enseignement.

### *Applications métiers*

Concernant les coachs ce travail nous incite à leur préconiser de se former régulièrement, c'est-à-dire annuellement ou bi-annuellement, à plusieurs techniques évolutives pour stimuler leur propre flexibilité intellectuelle et maintenir la qualité de leurs prestations dans une mise en éveil permanente de leur pratique, en complément de la supervision ou de l'intervision usuelle dans ce métier.

Cette préconisation s'appuie sur l'observation des coachs seniors ayant une expérience et une durée d'activité de plus de 10 ans. Cette fréquence de complément de formation pourrait constituer un critère de sélection des coachs pour les organisations ou une méthode pour se former au coaching, en s'inspirant des certifications proposées par les associations de coachs qui nécessitent de nombreuses heures de formation pour être accrédités coach.

En ce qui concerne l'éthique, les coachs peuvent trouver dans cette thèse des observations leur permettant de clarifier en amont de tout contrat les critères permettant de maintenir le cadre et l'efficacité d'un coaching. Par exemple, expliquer à un commanditaire ce que veut dire un engagement de moyens et non de résultats permet de clarifier les responsabilités du coaching et ses limites juridiques, mais surtout d'installer les ressorts propres au coaching qui peuvent se résumer par la capacité à influencer sur le fait que *la personne coachée reprend les rênes de sa vie*. La transformation progressive des objectifs, au fur et à mesure de l'accompagnement, ne permet pas d'augurer l'atteinte précise d'objectifs visibles dès le début de la prestation comme le souhaiteraient les organisations. Le coach doit donc utiliser toutes les précautions pour éviter de s'engager dans *un miroir aux alouettes*, car l'impact du coaching s'inscrit de manière observable dans le *comment* le coaché accomplit ses missions et donc en premier lieu dans la dimension qualitative. De plus, le coaching offre de multiples résultats positifs dont des études relatées dans cette thèse peuvent servir à délimiter ce sur quoi le coaching peut agir et éviter des engagements erronés.

En ce qui concerne les certifications au métier de coach, la variabilité des critères, les changements réguliers dans les normes imposées par l'État et le manque de communication avec les instances représentant le métier de coach nous incitent à proposer, dans ce travail, des



critères plus tangibles de succès des certifications reconnues par l'État. La valeur réelle des formations dites diplômantes RNCP, apparaîtrait plus transparente si les écoles affichaient les noms des coachs professionnels qui pratiquent réellement, sortis de leurs rangs et le CA moyen en fin de formation dans un calendrier précis (à 2 ans, à 5 ans, à 10 ans par exemple en moyenne). De même, une transparence sur le profil détaillé des formateurs, leur expérience sur le terrain et le nombre d'heures de pratiques organisées au sein de la formation permettrait d'évaluer une formation par rapport à une autre de manière tangible. En effet, les personnes qui viennent se former souhaitent majoritairement en faire un métier et en vivre et cet objectif ne semble pas pris en compte de manière prioritaire par les instances gouvernementales concernées. Un travail de réflexion avec les personnes concernées par le métier de coach assurerait une meilleure efficacité des normes appliquées aux formations au coaching, c'est-à-dire avec les coachs, les associations de coachs, et les écoles et les universités formant au coaching.

## Limites

*« Le coaching va disparaître. Il est très difficile de créer un consensus. » Jacques André.<sup>25</sup>*

L'avenir du métier de coach est mis en cause par la banalisation du mot coaching et par la déviance introduite par les formations en séries qui produisent des générations de juniors coachs que le marché ne peut absorber. La vente d'une certification ne garantit ni le niveau nécessaire à un apprentissage réel de ce métier, ni la capacité de professionnalisation. Le métier souffre tant de cette banalisation que les associations de coach pensent à modifier leur dénomination sans trouver par quoi remplacer le mot de coaching.

La recherche au sujet du métier de coach subit cette évolution et l'application de la rigueur épistémologique peut concourir à maintenir la valeur de ce métier en participant à la clarification, à la connaissance et à l'amélioration de son cadre éthique et de son mode opératoire.

Ce travail de recherche présente l'originalité qu'il est construit par un chercheur qui pratique le coaching depuis vingt ans, et qui s'est appliqué à rendre intelligible son métier, d'un point de vue épistémologique, éthique et ergologique, en opérant dans cette thèse un travail de recherche

---

<sup>25</sup> Table ronde organisée par la SFCoach sur les nouvelles tendances et formes du coaching et de l'accompagnement. 2017 <https://youtu.be/NHr9eGF5iYA>

contextualisé et structuré, en s'appuyant sur la manière dont les chercheurs observent ce métier depuis 20 ans en France et dans le monde.

Cette orientation de recherche, privilégiant le regard des coachs, contient en elle-même ses limites et bénéficierait d'un approfondissement auprès des autres parties prenantes c'est-à-dire des personnes coachées, des managers et des donneurs d'ordre en particulier, qui n'ont eu leur mot à dire qu'à travers la manière dont les coachs vivaient leurs relations avec eux. On pourrait envisager d'adopter la même méthodologie que celle de notre étude, en interrogeant des personnes coachées, en leur faisant raconter leur expérience sur le plan éthique, processuel, et final, ce qui apporterait un regard complémentaire à notre travail.

Le point de vue des managers et des donneurs d'ordre apporterait un regard extérieur au processus du coaching en ce qui concerne le vécu au sein des séances, et ce point de vue serait utile à clarifier les influences, les étapes en amont et en aval ainsi que les résolutions de problèmes observées sous un angle supplémentaire.

D'autre part, la pratique du métier de coach imprime une forme de recul salutaire proche de la posture du chercheur devant la diversité des profils coachés, des difficultés rencontrées, des formes de souffrance humaine en entreprise et à travers la flexibilité intellectuelle imposée par cette multitude de cas différents ; mais la praxis du coaching génère aussi des croyances fondées sur l'expérience personnelle du coach, qui, si elle est poursuivie pendant plusieurs années, incite à croire à son succès. Les témoignages des clients, leur évolution et l'atteinte de leurs objectifs teinte ce travail d'une aura de *success-stories* dont le lecteur doit tenir compte. La culture franco-américaine imprègne aussi ce travail, et l'expérience enfant de la culture et de l'école américaine explique en partie l'intérêt du prisme d'analyse de l'orientation solution et certains partis-pris dans cette thèse. Ainsi, des chercheurs anglo-saxons sont à la fois *Phd* et praticiens du coaching comme Tatiana Bachkirova qui est *Professeur en Coaching Psychology*, directrice du *Center for Coaching and Mentoring Studies* au sein de l'Université d'Oxford Brookes, UK. Elle présente son travail comme académique, ce qui implique l'enseignement et la supervision des doctorants, et pratique, à travers son métier de superviseur de coachs. La passerelle entre les deux métiers, coach et chercheur est plus naturelle dans les pays à l'origine du métier de coach, ces deux catégories de compétences travaillant ensemble sur de nombreux sujets de coaching (Cox & al. 2014). De même un spécialiste de l'orientation solution peut être retenu pour une parution dans une revue de thérapie (Grant & al., 2012), ce qui tend à montrer une élasticité conceptuelle différente de celle pratiquée en France où les sciences de gestion ont des

difficultés à travailler avec les psychologues et vice-versa et où les entreprises ont toujours des freins à intégrer des notions comme le capital humain et l'intelligence émotionnelle comme des facteurs de réussite.

Cette remarque introduit une autre limite à notre travail qui ne revêt pas la dimension internationale que nous aurions souhaitée, le coaching, la PNL ou l'orientation solution étant des sujets très étudiés dans les autres pays et le nombre d'articles trop important pour réussir à en faire une lecture exhaustive, dans ce premier travail.

Les questions que nous avons soulevées et auxquelles nous avons apporté des réponses ne suffisent pas à appréhender le paradigme du coaching ni le fonctionnement du métier de coach dans sa globalité. Si la recherche de l'inconnu présente la qualité de ne rien figer, d'accueillir l'incertitude comme une force, de se sentir toujours apprenant et de considérer comme « tonique... la vie, la connaissance, le monde, l'homme, l'action, comme systèmes ouverts » (Morin cité dans Persson, 2005, p. 447) alors ce travail manque fondamentalement d'un complément : celui de la créativité induite par l'accompagnement en coaching et de ses cheminements sur tous les plans cités par Morin pour aider à la compréhension du *comment faire* ? (Persson, 2005, p. 442). Nous aurions souhaité consacrer plus de temps et d'énergie au lien entre les émotions et la créativité, car la disposition d'un groupe ou d'un coaché, sur le plan émotionnel est fortement corrélée à sa capacité à être créatif et à trouver de nouvelles solutions selon l'observation sur le terrain. Découvrir ce sur quoi repose cette corrélation pourrait faire l'objet d'un travail complémentaire qui nous semble majeur. D'autre part, les processus créatifs sous-tendant une grande partie des étapes en coaching, nous souhaiterions consacrer un travail complémentaire à l'observation de ceux-ci.

Les quelques outils et principes présentés dans cette thèse comme ceux de l'orientation solution ou de la PNL, peuvent faire l'objet de compléments, car ils n'en sont qu'une photographie partielle et insuffisamment documentée.

Sur le plan du cadre éthique du coaching, notre travail ne détaille pas assez le processus particulier de sortie de problèmes et de dilemmes éthiques que l'on observe en coaching dans toutes les étapes (en amont, dans le cadre, au cours des séances et en sortie) alors que nous avons récolté de nombreuses données et verbatims intéressants sur ce sujet. Ce travail fera l'objet d'un autre article.

Une typologie des types de problèmes éthiques rencontrés en coaching est aussi en cours.

Par ailleurs, notre travail ne se préoccupe pas de multiples sujets qui peuvent susciter d'autres travaux comme la féminisation du métier de coach au même titre que celle de la médecine afin d'expliquer cette évolution. De la même manière, notre travail se concentre sur les coachs en activité et donc est limité concernant les coachs juniors ou en devenir (seulement 3 sont représentés dans notre étude) qui constituent l'avenir. Ainsi ces coachs apprécient ou participent à des formes de coaching en émergence en privilégiant les talents, des outils comme les *innovation games*, les approches ludiques ou d'autres qui s'affirmeront en s'adaptant aux canaux connectés privilégiés par les nouvelles générations.

## Perspectives

*« J'ai mis toute ma vie à savoir dessiner comme un enfant. » Pablo Picasso.*

Notre travail offre une approche de la praxis du coaching, de ses outils et de sa compétence processuelle particulière, afin de permettre d'affiner les observations de ce métier et d'éclairer certaines interrogations restées en suspens concernant le succès du coaching dans le monde, la diffusion et l'influence du coaching dans les organisations et offrir des repères pour différencier les types de pratiques. Des protocoles d'études pourraient être utilisés, émanant d'autres pays, en utilisant certaines descriptions processuelles de ce travail, car le coaching pâtit encore d'une image confuse en France alors que ce n'est pas le cas dans la majorité des articles de recherche dans les autres pays où le coaching est parfois plus ancré, plus ancien ou plus naturel selon les cultures.

Ainsi la culture de l'encouragement liée à la théorie de la détermination des objectifs et aux observations et études menées sur la motivation et l'engagement, très prisées dans les pays anglo-saxons, s'accommode mieux du coaching qui rejoint des pratiques couramment valorisées dans l'enseignement et dans le management dans les pays anglo-saxons.

Ce travail de recherche introduit une nouvelle forme de regard de l'accompagnement au sein des organisations et par extension du management, qui se voit suppléé par le coaching, en remplaçant le bien-être au cœur de l'entreprise à travers l'approche du coaching qui cherche à augmenter l'adaptabilité des personnes dans le respect du Bien.

Cette approche, dont l'orientation solution fait partie, pourrait encourager une nouvelle tendance de management, soutenue par la recherche, replaçant l'être humain et son bien-être au cœur de la valeur au sein des organisations.

Nous ne sommes qu'à la première partie de l'analyse de nos résultats, car nous n'avons utilisé qu'un quart des 203 pages dactylographiées de notre recueil d'entretiens auprès des coachs.

Notre base de données comprend de multiples éléments que nous n'avons pas encore pu traiter. Les cas les plus courants de coaching énoncés par les coachs pourraient permettre de guider la praxis, mais aussi l'enseignement en coaching.

Nous aimerions continuer ce travail en exploitant le reste de nos données collectées au sujet des réussites en coaching, c'est-à-dire des mécanismes observés par les coachs qu'ils considèrent comme des réussites, car les propos des coachs contiennent des réponses permettant de concrétiser les liens que font les coachs à propos des cas, des conditions et des éléments interdépendants qui expliquent les succès en coaching. Nous avons collecté des réponses dans les questions 4 - 1 à 4 - 6 concernant les indicateurs de succès et l'observation des coachs de ce qu'ils considèrent comme des succès (cf. Annexe 6, p. 332).

### *Concernant la compétence processuelle du coaching*

Le coaching a acquis ses lettres de noblesse en 20 ans de recherche, mais c'est dans le *comment* il obtient des résultats que le débat reste ouvert. Notre travail d'explicitation de ce qu'est la compétence processuelle du coaching constitue une étape de ce travail.

Concernant la clarification des objectifs, celle-ci pourrait être complétée par un travail de nomenclature des types d'objectifs rencontrés en coaching, souvent hétérogènes, car d'origines diverses. La boucle évolutive des objectifs mériterait d'être approfondie ainsi que la manière dont sont assumées, négociées et résolues, les difficultés liées aux différences de besoins exprimés par les parties prenantes. Une étude plus approfondie de ce phénomène consensuel et/ou générateur de conflits pourrait donner lieu à une continuation de notre travail.

La panoplie de questions utilisées par les coachs, leurs origines d'école de pensées variées ainsi que leurs provenances de divers courants théoriques, reste un champ très peu visité, puisque ce questionnement prend corps pendant les séances de coaching soumises à la confidentialité. Un référencement systématique des questions utilisées par les coachs permettrait de mieux

appréhender la compétence processuelle du coaching et ses multiples dynamiques directionnelles. Des déclinaisons de la question miracle de Milton Erikson *Et si vous aviez une baguette magique et que le problème n'existait pas ?* (Hudson & Hexum, 1991) à des questions très pragmatiques permettant au coaché de trouver comment agir et de vérifier l'écologie de ses actes, en ajoutant les questions éthiques que les coachs posent, ainsi que celles ayant pour objectif de conforter la personnalité du coaché et sa confiance en lui, ou de trouver de l'inspiration et des solutions nouvelles, pourraient, en étant organisées, donner un mode d'emploi de questionnements aux débutants coachs et aux managers.

Cet outil pourrait se présenter sous une forme d'arborescence de questions en indiquant quelles pourraient être les questions suivantes selon les réponses du coaché et ses objectifs. La variété des cheminements de questionnements des coachs pourrait être en soi un sujet de recherche en collaboration avec des chercheurs en informatique intéressés par l'accompagnement de la décision et ses étapes. Ce travail pourrait déboucher sur un algorithme en arborescence de questions de coaching ou donner lieu à un travail de deep learning pour continuer à créer de nouvelles questions.

#### *Implications concernant les coachs*

Les données qualitatives de notre étude que nous n'avons pas encore exploitées pourraient être croisées avec des données quantitatives incluant le profil des personnes les plus souvent coachées, les types d'écoles ou de formation choisies par les coachs, le nombre d'années d'expérience, et les valeurs associées au métier de coach.

Par la suite, nous aimerions ouvrir notre étude de deux manières : tout d'abord en proposant une comparaison internationale dans la praxis sur certains de nos items, car l'enseignement de la pratique en coaching qui nous est familière avec les formations que nous avons vécues à l'université de Santa Cruz en particulier, mais aussi en Suisse, ou en Belgique est différent d'un pays à l'autre. Une comparaison sur différents items entre les coachs formés par type d'école ou de cadre théorique, pourrait donner un panorama du type de compétences adaptées ou non selon le type de sujet ou de problématiques en coaching, ce qui pourrait fournir un guide de lisibilité aux utilisateurs en entreprise répondant à la question : *quel type de coach en fonction de quel critère choisir ?* Ainsi une personne formée à la PNL, à l'AT ou une ou plusieurs autres techniques est-elle adaptée à l'entreprise et quelles sont les caractéristiques dans son parcours

*qui permettent de prévoir un accompagnement adapté ?* Ces réponses pourraient clarifier des choix de profils de coachs selon les besoins.

La personnalité et la culture de la personne qui coache a une influence sur sa manière d'accompagner et ce lien n'a pas été étudié à notre connaissance. L'étude de ce lien pourrait être observée de plusieurs manières : en reliant les types de clientèles d'un coach à son système de valeurs ou à son choix de formations. On pourrait aussi regarder comment les succès rencontrés sont énoncés selon le profil de la personne et évaluer, en décryptant ce sur quoi elle porte son attention, son système de valeurs et son éthique.

Un autre axe permettrait de valider la qualité d'un coach et pourrait être approfondi à partir de notre étude, car il est possible que le nombre de formations différentes (ou de certifications différentes) nécessaire à la pratique *tout terrain* d'un coach soit un facteur déterminant du succès de ses coachings. Ainsi notre hypothèse, à vérifier, est qu'un minimum de trois formations différentes (et non trois formations dans la même discipline, comme la PNL) est nécessaire pour qu'un coach puisse pratiquer dans les organisations qui demandent un niveau d'accompagnement incluant des outils de clarification d'objectifs, de régulation de conflits internes à la personne comme externe, avec ses collaborateurs, des outils pour relancer sa motivation, des outils pour améliorer ses méthodes de travail et des outils de régulation émotionnelle, entre autres.

### *Concernant le lien entre la motivation et l'engagement*

Le regard des coachs, champions de l'observation du changement de comportement en lien avec l'adaptabilité du salarié pourrait nous permettre d'explorer de manière plus précise les leviers de la motivation et de l'engagement au sein des organisations.

De nombreuses études cherchent à cerner les leviers prioritaires provoquant l'engagement. Ce travail ne suffit pas à explorer les liens entre la motivation, l'engagement et la mise en action qui sont fondamentaux en entreprise pour obtenir de véritables changements. En utilisant la grille de lecture qu'offre notre travail, nous pourrions envisager de générer des études sur le comportement des managers et des salariés.

Les résultats pourraient être observés en privilégiant les questions suivantes :

- En quoi le processus de clarification des objectifs décrit dans notre travail a une incidence sur la motivation et l'engagement ? Comment la faculté évolutive des objectifs accompagnée par le coaching renforce ou pas l'engagement ?
- Les outils du coaching servent-ils à créer une appétence à trouver des solutions, ou offrent-ils un accès à des outils générant un cadre de créativité impactant l'engagement et comment ?
- L'apport d'outils, et l'observation des conditions permettant de développer l'intelligence émotionnelle et relationnelle, ont-ils une incidence sur la motivation et laquelle ?
- L'amélioration de la qualité de vie au travail et du bien-être grâce à l'apport d'outils du coaching a-t-elle un impact sur la motivation ?
- Des études permettant la comparaison d'accompagnements ou d'exercices selon l'orientation solution versus l'orientation classique de type *analyse du problème* menées en France obtiennent-elles des résultats différents de celles déjà effectuées en Australie, en Chine ou dans d'autres pays (Atad & Grant, 2020, Grant, 2011, 2017, Grant & Gerrard, 2020) ?

Nous pourrions ainsi amorcer une réflexion concernant la boucle vertueuse de l'engagement sur le plan processuel et observer le vécu en entreprise et donc *la différence qui fait la différence*. Ce travail peut être à l'origine de la création d'un outil à destination des organisations, s'inspirant des outils du coaching et permettant d'étudier les leviers de la motivation et de l'engagement, mais aussi de mettre à la disposition des entreprises des éléments tangibles de changement applicables dans les processus du management.

Ainsi, le rôle des managers pourrait être décrypté à travers une grille d'analyse propre au coaching en partant de classifications existantes et améliorables (Peterson & Seligman, 2004), et adapté aux profils des managers selon ceux formés à certains outils de coaching et les utilisant et d'autres pas.



### *Concernant les changements de comportement*

En donnant la parole aux coachs, il nous a semblé que la praxis prenait corps et que plusieurs prolongements possibles émergeaient de ce travail. Le coaching étant jugé sur les changements de comportements qu'il occasionne au sein des entreprises, l'étude de sa praxis offre une meilleure lisibilité de ce qui est considéré comme représentant des résultats tangibles en entreprise.

Créer un baromètre permettant de mesurer ces changements et pour cela une cartographie des critères de réussite d'un coaching à partir d'études comportementales pourrait aider à accompagner les changements de comportements des salariés, en les observant mieux.

Ce baromètre serait utile aux coachs, mais aussi aux managers pour situer leurs pratiques et leurs résultats et identifier des axes d'amélioration en termes comportementaux issus de faits observables.

Des observations, avant et après une intervention en coaching, menées en France, comme le fait Grant sur différents critères d'efficacité, d'orientation solution ou de bien-être permettraient de mieux évaluer l'impact du coaching.

### *Concernant l'efficacité*

Pour le moment, le coaching se montre efficace en termes de satisfaction perçue par les personnes coachées (Godin & Gosselin, 2004), mais les résultats empiriques concernant l'efficacité du coaching demeurent complexes à observer.

Une suite à notre étude pourrait s'envisager soit dans une phase quantitative pour confirmer certains résultats qualitatifs, soit dans une phase d'enrichissement de l'échantillonnage théorique en revisitant certaines notions émergentes comme l'impact plus spécifique du coaching sur la flexibilité intellectuelle ou la créativité des coachés, rapporté à des descriptions de séances de coaching ou à leur observation. Une approche sous forme d'observation de séances de coachings serait certainement la meilleure méthode pour réunir toutes les informations nécessaires afin de valider notre approche exploratoire.

Ainsi, il serait probant de pouvoir expliquer le succès du coaching par son impact démontrable sur l'augmentation du capital humain et de le faire en observant son influence sur le développement des talents.

### *Concernant l'éthique*

Sur le plan de la régulation de ce métier de coach, il serait bénéfique à toutes les parties prenantes de mettre en place des normes crédibles et transparentes. L'établissement de ces normes ne pouvant se faire sans l'aide des acteurs majeurs sur ce marché comme le conclut le rapport d'Évaluation de la politique de certification professionnelle<sup>26</sup>, à savoir les associations représentant les coachs, le syndicat historiquement créé afin de participer à cette construction (SPMC) et des clients concernés qui exprimeraient leurs besoins : les futurs coachs, les coachs installés et les clients des coachs.

Une enquête cherchant à déterminer comment choisir un coach rapporté à la réussite du coaching, permettrait de faire ressortir, par exemple, les critères nécessaires à valider en amont du coaching, les critères de réussite et donc de fixer des repères en partant des besoins et des clients finaux et non de manière *up-down* comme c'est malheureusement souvent le cas, sans tenir compte des souhaits des personnes pour qui ces critères sont utiles. Cette clarification des normes permettrait de mettre en place une visibilité afin de valider les bonnes formations au coaching de manière plus concrète et proche du terrain et les attentes auxquelles elles répondent.

### *Autres sujets de prolongements*

La richesse des réponses des coachs a créé un phénomène de diversification des items auxquels nous ne nous attendions pas et certaines réponses pourraient être croisées et créer des axes de recherche dans différentes directions.

Une manière d'approfondir nos axes de recherche serait de les accompagner de questionnaires quantitatifs, en utilisant encore une fois les associations de coachs pour confirmer ou infirmer des hypothèses émergeant dans ce travail, de manière quantitative.

Les processus de décision du coaché pourraient être approfondis en partant de l'observation du coach. La part rationnelle en comparaison avec la part émotionnelle pouvant éclairer la recherche en lien avec la théorie de la décision et de la détermination des objectifs.

Les informations concernant l'orientation passé – présent – futur du questionnement des coachs dans notre étude, n'ont pas été exploitées, ni la conscience de l'orientation solution vécue par

---

<sup>26</sup> [https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp/epp\\_certification-professionnelle\\_rapport-diagnostic-t1.pdf](https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp/epp_certification-professionnelle_rapport-diagnostic-t1.pdf)

les coachs et comment cette orientation se traduit. Ces données pourraient être croisées avec les indicateurs de succès des coachs, et les étapes du processus de décision du coaché.

L'orientation passé – présent – futur pourrait venir illustrer la différence entre le coaching et le travail psychothérapeutique ou psychanalytique. En effet, l'orientation présent et futur qui caractérise le coaching peut avoir des liens avec son efficacité et expliquer la différence avec les démarches orientées passé qui aident à nettoyer le passé, mais peut-être moins à se mettre en action.

En collaboration avec un travail en neurosciences, le coaching pourrait donner lieu à une grille d'évaluation de la motivation en lien avec la créativité. Ainsi les chemins de la réussite en entreprise pourraient être reliés au niveau de démultiplication du nombre de solutions envisagées et visitées à l'aune de la souplesse qu'apportent les outils de coaching en termes d'accompagnement de cette adaptabilité. Les critères de choix clarifiés pourraient donner une meilleure visibilité sur la manière dont les process de décision fonctionnent en entreprise, le prisme du coaching aidant à la fois à démultiplier l'ampleur du champ des possibles, mais aussi à conforter les décisions prises par des éléments tangibles, observables et utiles.

Enfin, un travail sur l'intelligence émotionnelle et relationnelle, qui opère souvent un lissage de ce qui empêche d'avancer en entreprise, permettrait de mieux cerner les catégories de difficultés dans le domaine des émotions, et les méthodes pour surmonter les crises, que ce soit sur le plan de la communication interpersonnelle comme des résolutions de conflits intrapersonnels.

Les liens entre la qualité de vie au travail et l'engagement, toujours avec l'aide de la forme d'analyse particulière des situations apportée par le coaching, pourraient donner plus de visibilité aux managers pour améliorer leurs méthodes et accepter de gérer les dimensions émotionnelles de plus en plus incontournables en entreprise.

Les outils de l'orientation solution permettraient en étant diffusés dans le cadre de la recherche en France, de lever certains freins et croyances et de porter l'attention des parties prenantes sur les ressources et les process observables générateurs d'atteinte des objectifs.

Dans la pratique du coaching, on observe que l'engagement est le fruit d'un cocktail de plusieurs éléments qui s'entre-impactent : le niveau d'orientation solution, la prise en compte de la dimension émotionnelle, la mise à disposition d'outils permettant de pratiquer un

assouplissement des pratiques et une démultiplication des options liées à la créativité et la fluidité des relations. Cette observation très utilisée dans les études anglo-saxonnes (Christensen, Parma, Sprietzer), apporterait un nouvel angle de recherche en étant francisée afin de rendre disponible aux managers français des travaux qui permettent de manager de manière *plus équilibrée et équilibrante* pour le manager comme le managé. La refonte de l'outil le Gallup (Seligman & al. 2005) permettrait de compléter le travail de Biétry & Creusier en créant un focus sur l'engagement en partant de notions fondées sur l'observation de la motivation, selon la pratique des coachs.

Une autre manière d'enrichir ce travail serait de rassembler, à la manière du recueil très complet « *The Complete Handbook of Coaching* » (Cox & al., 2014) les outils utilisés en Europe par les coachs et de les présenter sous forme d'un dictionnaire de pratiques avec toutes les références universitaires nécessaires. Seraient réunis les travaux des chercheurs principaux sur le coaching cités dans notre bibliographie autour d'un projet par thématique de problématiques professionnelles ou par écoles de pensée de coaching (comme l'ont fait Cox & al., 2014) ou tout autre typologie permettant de regrouper les articles majeurs des auteurs concernés.

Enfin la PNL ayant été construite au départ en observant des *programmes*, il serait intéressant d'observer les enseignants, les thérapeutes, les psychologues et les coachs français qui obtiennent l'adhésion et de bons scores de réussite en les modélisant afin de créer de nouveaux outils de PNL.

Nous aimerions terminer nos propositions de prolongements potentiels à notre recherche en reprenant l'idée d'un logiciel sous forme d'arborescence de questions pouvant remplacer ou renforcer le travail du coach et mettre à disposition l'enchaînement des questions du coaching. Pour ce faire, les questions devraient tenir compte des réponses et un logiciel d'intelligence artificielle pourrait présenter l'avantage d'aider à mieux comprendre comment le coaching s'adapte à son interlocuteur et peut-être expliquer son succès en complément de notre travail, car notre observation du coaching, sa pratique et la formation de coachs nous ont convaincue qu'il existe des réflexes d'enchaînements de questions qui fonctionnent et qui pourraient donc être modélisés sous une forme d'intelligence artificielle.

# Annexes

## ANNEXE 1 - Le coaching professionnel dans la fonction publique

Définitions et méthode, bonnes pratiques ministérielles, outils pour agir.

Page 32 de ce manuel édité par la DGAFP (ministère de la Fonction Publique)



Fiche outil n° 2\*

### Une charte de déontologie pour l'exercice du coaching professionnel dans la fonction publique

**Une charte de déontologie constitue une référence indispensable** pour la pratique du coaching dans la fonction publique.

Une telle charte doit en effet apporter des précisions en particulier sur :

- les modalités d'exercice du coaching ;
- la formation du coach ;
- l'intérêt d'une contractualisation entre le bénéficiaire, le coach, et le cas échéant le prescripteur du coaching (ce peut être le n+1 du bénéficiaire ou encore le représentant de la direction des ressources humaines du ministère par exemple) ;
- les obligations de confidentialité qui s'imposent au coach dans l'exercice de sa mission ;
- le respect de la personne du bénéficiaire, de ses valeurs, de sa réputation, de sa vie personnelle ;
- l'équilibre qui doit être instauré dans la relation entre le bénéficiaire et son coach, relation qui doit être à parité ;
- la pleine responsabilité des décisions incombant au bénéficiaire du coaching ;
- l'attention devant être portée au lieu du coaching ;
- la possibilité de recourir, en cas de besoin, à l'expertise ou à la médiation d'une tierce personne (ce peut être notamment une personne extérieure à la relation de coaching, exerçant par exemple la responsabilité du pôle coaching ou de l'accompagnement des parcours professionnels au sein du ministère concerné).

Le document qui suit est la charte de déontologie adoptée par le ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement. Il est présenté, avant le déclenchement d'un accompagnement sous forme de coaching, à la (ou aux) personne (s) bénéficiaire (s). Il est également présenté au coach qui le signe. Le contenu de cette charte engage donc son signataire.

A noter : le ministère chargé de l'agriculture a également élaboré une charte de déontologie à laquelle il est bien entendu possible de se référer. Ces deux chartes de déontologie, des ministères chargés de l'écologie et de l'agriculture, sont assez proches, dans leur contenu et leur présentation. Une différence tient à ce que le ministère de l'Écologie propose sa charte de déontologie à tous les coaches, internes ou externes, alors que le ministère de l'Agriculture a conçu sa charte pour les coaches internes.

Ces deux chartes ont elles-mêmes pris en compte des éléments extérieurs à la fonction publique de l'Etat, du fait de l'expérience acquise dans ce domaine par des entreprises publiques ou privées.

## ANNEXE 2 - Code de déontologie ICF



### CODE DE DÉONTOLOGIE ICF

Le code de déontologie ICF comprend cinq (5) parties principales.

1. INTRODUCTION
2. DEFINITIONS CLÉS
3. VALEURS FONDAMENTALES ET PRINCIPES ÉTHIQUES ICF
4. NORMES ÉTHIQUES
5. ENGAGEMENT

#### 1. INTRODUCTION

Le Code de déontologie de l'ICF décrit les valeurs fondamentales de l'International Coach Federation (Valeurs fondamentales de l'ICF), ainsi que les principes éthiques et les normes de comportement éthique pour tous les professionnels de l'ICF (voir les définitions). Le respect de ces normes éthiques de comportement de l'ICF est la première des compétences clés de coaching de l'ICF (Compétences clés de l'ICF). Cela veut dire « *Fait preuve d'éthique dans sa pratique Définition : Comprend et applique de façon cohérente l'éthique et les normes du coaching.* »

Le code de déontologie de l'ICF sert à défendre l'intégrité de l'ICF et de la profession de coaching dans le monde entier en :

- Établissant des normes de conduite conformes aux valeurs fondamentales et aux principes éthiques de l'ICF
- Guidant la réflexion éthique, l'enseignement et la prise de décisions
- Déterminant et préservant les normes des coachs ICF à travers le processus de Contrôle de Conduite Ethique (*Ethical Conduct Review ECR*)
- Fournissant les bases de la formation à l'éthique de l'ICF dans les programmes accrédités par l'ICF

Le Code de déontologie de l'ICF s'applique lorsque les professionnels ICF font état de leur adhésion à l'ICF en tant que tels, dans tout type d'interaction liée au coaching. Et cela, quelle que soit la façon dont la relation de coaching (voir les définitions) a été établie. Ce Code énonce les obligations éthiques des professionnels ICF dans leurs différents rôles de coach, superviseur de coach, mentor coach, coach formateur ou en formation, ou qui exercent des fonctions de direction au sein de l'ICF, ainsi que le personnel de soutien (voir définitions).

Bien que le processus de Contrôle de Conduite Ethique (ECR) ne s'applique qu'aux professionnels ICF, comme l'Engagement déontologique, le personnel d'ICF s'engage également à se conduire de façon éthique et à respecter les valeurs fondamentales et principes éthiques qui sous-tendent ce Code de déontologie de l'ICF.

Travailler de façon éthique amène inévitablement les coachs ICF à faire face à des situations demandant de répondre à des questions imprévues, de résoudre un dilemme ou des problèmes.

Ce Code de déontologie vise à soutenir les professionnels tenus à son respect en les orientant vers l'ensemble de facteurs éthiques qu'il peut être nécessaire de prendre en compte, et en les aidant à identifier les différentes façons d'aborder le comportement éthique.

Les professionnels d'ICF qui s'engagent à respecter le Code de déontologie déploient tous leurs efforts pour être des individus éthiques, même si cela implique de prendre des décisions difficiles ou d'agir avec courage.

## 2. DÉFINITIONS CLÉS

- « Client » - la personne ou l'équipe / le groupe coaché, le coach mentoré ou supervisé, ou le coach ou étudiant en formation.
- « Coaching » - établir un partenariat avec les clients dans un processus créatif et stimulant qui les inspire pour leur permettre de maximiser leur potentiel personnel et professionnel.
- « Relation de coaching » : une relation établie par le professionnel ICF et le(s) client(s) / commanditaire (s) en vertu d'un accord ou d'un contrat définissant les responsabilités et les attentes de chaque partie.
- « Code » - Code de déontologie de l'ICF
- « Confidentialité » - protection de toute information obtenue lors de la mission de coaching, à moins que le consentement à la divulgation ne soit donné.
- « Conflit d'intérêts » - une situation dans laquelle un professionnel ICF est impliqué dans de multiples intérêts dans lesquels servir un intérêt pourrait aller à l'encontre ou être en conflit avec un autre. Cela peut être de nature financière, personnelle ou autre.
- « Égalité » - une situation dans laquelle toutes les personnes vivent l'expérience de l'inclusion, l'accès aux ressources et aux opportunités, sans distinction de race, origine ethnique, nationalité, couleur, sexe, orientation sexuelle, identité de genre, âge, religion, statut d'immigré, handicap mental ou physique et tout autre critère de différenciation.
- « Professionnel ICF » - personnes qui déclarent leur statut de membre ou détenteur d'accréditation ICF, y compris, à titre d'exemple, coach, superviseur de coachs, coach mentor, formateur de coachs et étudiant en coaching.
- « Personnel ICF » - le personnel ICF recruté par la société de gestion, qui fournit des services professionnels de gestion et d'administration pour le compte d'ICF.
- « Coach interne » - une personne qui est employée dans une organisation et fournit du coaching à temps partiel ou à temps plein aux employés de cette organisation.
- « Commanditaire » - l'entité (y compris ses représentants) qui finance et / ou organise, ou définit les prestations de coaching qui doivent être fournis.
- « Fonction support » : toute personne travaillant avec un coach ICF
- « Égalité systémique » - égalité des sexes, égalité raciale et autres formes d'égalité institutionnalisées dans l'éthique, les valeurs fondamentales, les politiques, les structures et les cultures des communautés, des organisations, des nations et de la société.

## 3. VALEURS FONDAMENTALES ET PRINCIPES ÉTHIQUES ICF

Le Code de déontologie de l'ICF se base sur les valeurs fondamentales d'ICF [lien : [link](#)] et les actions qui en découlent. Toutes les valeurs ont le même degré d'importance et se renforcent mutuellement. Ces valeurs sont ambitieuses et doivent servir à comprendre et interpréter les normes. Tous les professionnels ICF se doivent de mettre en avant et diffuser ces valeurs dans toutes leurs interactions.

#### **4. NORMES ÉTHIQUES**

Les normes éthiques qui suivent s'appliquent aux activités professionnelles de tout professionnel ICF :

##### **Section I - Responsabilité vis à vis des clients**

En tant que professionnel ICF :

1. J'explique et je m'assure que, avant ou lors de la première réunion, mes clients de coaching et mes commanditaire comprennent la nature et la valeur potentielle du coaching, la nature de la confidentialité et ses limites, les modalités financières et tout autre terme du contrat de coaching.
2. Je définis, avec mes clients et mes commanditaires, un accord / contrat portant sur les rôles, les responsabilités et les droits de toutes les parties concernées avant le début de la prestation de coaching.
3. J'observe les plus stricts niveaux de confidentialité avec toutes les parties, comme convenu ci-dessus. Je connais et accepte de respecter toutes les lois applicables en matière de données personnelles et communications.
4. Je comprends clairement la manière dont les informations sont échangées entre les parties concernées pendant les interactions de coaching.
5. Je comprends clairement, avec les clients et les commanditaires ou les parties prenantes, les conditions dans lesquelles les informations ne seront pas gardées confidentielles (par exemple, activité illégale, si prévu par la loi, suite à une ordonnance judiciaire ou à une assignation à comparaître valide ; risque imminent ou potentiel de danger pour soi-même ou pour les autres, etc.). Si je crois raisonnablement que l'une des circonstances ci-dessus se produit, je pourrais devoir en informer les autorités compétentes.
6. En tant que coach interne, je gère les conflits d'intérêts, potentiels ou existants, avec mes clients et commanditaires par des accords de coaching et d'un dialogue continu comprenant la définition des rôles organisationnels, des responsabilités, des relations, des dossiers, la confidentialité et les autres exigences en matière de rapports.
7. J'entretiens, garde et détruis tous les dossiers, y compris les fichiers et communications électroniques créés au cours de mes interactions professionnelles, de manière à préserver la confidentialité, la sécurité et la vie privée en conformité avec les lois et accords en vigueur. De plus, je cherche à utiliser correctement les outils technologiques émergents et en développement qui sont utilisés dans les prestations de coaching (prestations de coaching assisté par la technologie) et à être conscient des différentes normes éthiques qui s'y rattachent.
8. Je demeure attentif aux signes d'un changement dans la prestation de coaching. Si tel est le cas, je modifie la prestation ou encourage le (s) client (s) / commanditaire (s) à rechercher un autre coach, un autre professionnel ou une autre ressource.
9. Je respecte le droit de toutes les parties de mettre fin à la relation de coaching à tout moment, quelle qu'en soit la raison, pendant le processus de coaching, sous réserve des dispositions du contrat.



10. Je suis sensible aux conséquences de la multiplicité des contrats et des relations avec le même client et le même commanditaire simultanément, afin d'éviter les situations de conflit d'intérêts.

11. Je connais et je gère activement toute différence de pouvoir ou de statut entre le Client et moi-même qui pourrait être causée par des problèmes culturels, relationnels, psychologiques ou contextuels.

12. J'informe mes clients d'éventuelles indemnités et autres avantages dont je pourrais bénéficier pour avoir dirigé mes clients vers des tiers.

13. Je garantis une qualité constante du coaching, quel que soit le montant ou la forme de rémunération convenue.

### **Section II – Responsabilité vis-à-vis de la pratique du métier**

En tant que professionnel ICF :

14. Je me conforme au Code de déontologie de l'ICF dans toutes mes interactions. Si je me rends compte que je commets une possible violation du code de déontologie ou si j'identifie un comportement contraire à l'éthique chez un autre professionnel ICF, je soulève respectueusement le problème avec les personnes concernées. Si cela ne suffit pas à résoudre le problème, j'en réfère à une autorité officielle (ICF Global, par exemple).

15. J'exige que tout le personnel des fonctions supports adhère au Code de déontologie de l'ICF.

16. Je m'engage à l'excellence par le biais d'actions de développement continu personnel, professionnel et éthique.

17. J'ai conscience de mes limites personnelles ou des circonstances susceptibles de me placer en conflit, d'interférer, ou d'altérer mes prestations ou mes relations professionnelles. Je solliciterai un soutien externe afin de déterminer les mesures à adopter. Si nécessaire, je rechercherai rapidement un appui professionnel pertinent, voire je suspendrai ou terminerai ma prestation de coaching.

18. Je résous tout conflit d'intérêts, existant ou potentiel, en abordant le problème avec les parties concernées, en recherchant l'assistance d'un professionnel, ou en suspendant temporairement ou définitivement la relation professionnelle.

19. Je respecte la vie privée des membres ICF et utilise les informations de contact du membre ICF (adresses e-mail, numéros de téléphone, etc.) uniquement après en avoir été autorisé(e) par ICF ou par le membre ICF concerné.

### **Section III – Responsabilité vis-à-vis du professionnalisme**

En tant que professionnel ICF :

20. Je décris avec précision mes diplômes de coaching, mon niveau de compétence, mon expertise, mon expérience, ma formation et mes Certifications ICF.

21. Je fais des déclarations verbales et écrites exactes et précises sur ce que je propose en tant que professionnel ICF, ce qui est proposé par ICF, sur le coaching professionnel et la valeur potentielle du coaching.

22. Je communique et sensibilise ceux qui pourraient avoir besoin d'être informés des responsabilités éthiques définies par ce Code.

23. J'assume la responsabilité d'être conscient et de fixer des limites claires, appropriées et adaptées à la culture concernant les interactions, physiques ou autres.

24. Je n'ai pas de relation sexuelle ou sentimentale avec le (s) client (s) ou le (s) commanditaire (s). Je veillerai toujours à ce que le niveau d'intimité soit approprié pour la

relation de coaching. Je prendrai les mesures qui s'imposent pour résoudre le problème ou résilier l'engagement.

#### **Section IV - Responsabilité vis-à-vis de la société**

En tant que professionnel ICF :

25. J'évite toute discrimination en préservant l'équité et l'égalité dans toutes les activités et les opérations, tout en respectant les règles et les pratiques culturelles locales. Cela comprend, sans être limitatif, la discrimination fondée sur l'âge, la race, l'expression de genre, l'appartenance ethnique, l'orientation sexuelle, la religion, l'origine nationale, un handicap ou statut militaire.

26. Je reconnais et respecte les contributions et la propriété intellectuelle d'autrui, réclamant uniquement la propriété de mes propres travaux. Je suis conscient que toute violation de cette règle pourrait m'exposer à un dédommagement demandé en justice par un tiers.

27. Je suis honnête et respecte les normes scientifiques reconnues, les directives applicables en la matière et les limites de ma compétence lorsque je conduis ou donne une communication sur une recherche.

28. Je suis conscient de l'influence que moi-même et mes clients exerçons sur la société. J'adhère à la philosophie « faire le bien » par opposition à « éviter le mal ».

#### **5. L'ENGAGEMENT DÉONTOLOGIQUE DU PROFESSIONNEL ICF :**

En tant que professionnel ICF, conformément aux règles du code de déontologie de l'ICF, je reconnais et accepte d'honorer mes obligations éthiques et juridiques envers mes clients, les commanditaires, mes collègues et envers le public en général.

En cas de violation d'une partie quelconque du Code de déontologie de l'ICF, j'accepte que l'ICF, à sa seule discrétion, puisse m'en tenir responsable. En outre, j'accepte que ma responsabilité envers l'ICF pour toute infraction puisse inclure des sanctions, telles qu'une obligation de formation complémentaire de coaching ou toute autre formation, ou bien la perte de mon statut de membre ICF et/ou de mes Certifications ICF.

Pour plus d'informations sur le processus de Contrôle de Conduite Ethique, ou pour les liens en cas de réclamation, veuillez cliquer sur le bouton ci-dessous.

*Adopté par le Conseil d'administration d'ICF Global en septembre 2019*

© 2020 International Coaching Federation

## ANNEXE 3 – L'approche orientée solution en coaching

Traduit librement de Cavanagh & Grant in *The Complete Handbook of Coaching*, 2014, p. 53.

### Les principes de l'orientation solution selon les praticiens (Visser, 2012)

#### **À propos des personnes.**

Les personnes préfèrent prendre des initiatives par elles-mêmes et contrôler leurs actions (besoin d'autonomie).

Les personnes préfèrent être compétentes, et se considérer comme compétentes et elles sont compétentes dans une certaine mesure (besoin de compétence).

Les personnes veulent agir et construire des relations humaines qui ont du sens et qui prennent soin des autres et elles veulent agir afin d'avoir un impact positif sur les autres (besoin de lien).

#### **À propos du changement.**

Il y a toujours un début sur lequel construire des progrès pour atteindre la situation désirée (existence de succès passés).

Les personnes changent mieux dans l'action et étape par étape, en observant leurs actions et en réfléchissant aux conséquences de leurs actions afin de construire des programmes (changement par étapes).

La description de comportements positifs dans le futur comme dans le passé inspire irrésistiblement des comportements positifs (description de comportements positifs).

#### **À propos de l'accompagnement**

Traiter les clients de manière coopérative, quelles que soient les résistances qui puissent apparaître, de la manière la plus rapide et la plus prometteuse possible pour encourager une coopération future (coopération).

Travailler dans le cadre de référence du client, sans confrontation ou plaintes et sans imposer une vue d'expert sur le client est la manière la plus rapide et la plus prometteuse d'approcher l'accompagnement du client afin de l'aider à développer des perspectives utiles, constructives et réalistes (perspective client).

Se concentrer sur identifier et amplifier ce qui marche est la plus rapide et prometteuse manière d'aider un client à progresser plutôt que d'expliquer par des caractéristiques personnelles du client et des causes le problème (focus sur ce qui marche).

## ANNEXE 4 - Données sociodémographiques

- Âge moyen : 51 ans (29 – 71)
- Durée de pratique du coaching moyen : 10 ans (1 – 21)
- CA annuel : de 3.500€ à 250.000€

### DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES, CA, SUPERVISION, RÉPARTION AUTRES ACTIVITÉS...

	Âge	Sexe	Nombre d'années de pratique de coaching	Nombre de formations/certifications à des écoles/techniques différentes	Affilié à une association de coach ou un syndicat Q 8 - 11	Chiffre d'affaire	Nombre d'heures de coaching one-to-one et équipe	Nombre de personnes coachées	% du coaching/ autres activités	Atteinte des résultats en coaching dans Q 4- 5	Utilise la supervision Q 8 - 14	Utilise l'intervention ou autre outils en cas de difficulté	Coaching orienté solution? Q.4- 5
M.A	71	M	12	4	ICF Québec	150 000\$ CDN	325	15	75%	80%	non	oui	oui
Mme B	50	F	6	10	ICF France	NC	530	68	40%	70%	non	oui	oui
Mme C	57	F	20	13	ICF France	250 000€	344	88	50%	Ne sais pas	non	oui	oui
M.D	55	M	10	5	SMC, ICF	60 000€ (société : 950 000€)	508	54	10%	99%	oui	oui	oui
M.E	28	M	1	6	NLPNL	NC	700	45	50%	Ne sais pas	non	oui	oui
Mme F	58	F	17	9	SPMC	100 000€	467	85	40%	99%	oui	oui	oui
Mme G	56	F	13	16	SPMC	35 000€	325	54	55%	90%	oui	oui	oui
Mme H	53	F	13	8	ICF Belgique	NC	200	48	95%	Ne sais pas	non	non	non
M.I	29	M	6	7	non	58 000€	402	400	80%	Ne sais pas	oui	oui	non
Mme J	67	F	11	7	SYCFI EMCC AEC	10 000 € en coaching (65 000€ en tout)	72	8	15%	75%	oui	oui	oui
Mme K	44	F	6	4	ICF France	80 000€	90	20	10%	80%	oui	oui	oui
Mme L	65	F	6	4	non	NC	600	24	100%	80%	oui	oui	oui
Mme M	39	F	5	5		NC	100	20	20%	85%	non	oui	oui
M.N	29	M	5	10	Syndicat Suisse	NC	420	60	80%	70%	non	oui	oui
M.O	43	M	6	4	NLPNL APC	34 800€	712	40	80%	90%	non	oui	oui
Mme P	69	F	21	9		NC	210	15	33%	77%	oui	oui	oui
Mme Q	61	F	12	8	ICF APSE				100%	Ne sais pas	oui	oui	non
Mme R	58	F	20	12	non	80 000€	180	60	40%	80%	oui	oui	oui
Mme S	45	F	6	6	EMCC	230 000€	300	105	40%	80%	oui	oui	non
Mme T	50	F	8	5		NC	419	14	50%	Ne sais pas	oui	oui	oui
Mme U	53	F	8	5	ICF France	NC	750	25	80%	85%	oui	oui	non
Mme V	50	F	7	9	non	4 500 €	80	33	5%	70%	oui	oui	non
Mme W	40	F	1	4	ICF France	30 000€	208	40	50%	60%	oui	oui	oui
Mme X	47	F	16	8	EMCC	70 000€	200	10	45%	95%	oui	oui	oui
Mme Y	53	F	17	12	SF Coach DBVC APECS British Psychological Society EMCC ICF France	225 000 €	1090	250	80%	75%	oui	oui	oui

# ANNEXE 5 - Texte de présentation de l'enquête

## TEXTE FOURNI AUX INTERVIEWÉS AVANT L'INTERVIEW

### **Objectif de l'étude :**

Utiliser une étude universitaire pour expliquer la démarche du coaching et prouver son efficacité et pour cela entrer dans la démarche universitaire, c'est-à-dire, mémoire de recherche puis thèse.

### **Problématique :**

L'articulation entre l'éthique et le cadre d'un coaching, en entreprise.

Cette problématique sera affinée en fonction des résultats de l'enquête, probablement sur deux ou trois liens significatifs.

Exemple :

L'adaptabilité du coach, support de l'éthique impacte-t-il sur l'efficacité mesurable du coaching (ceci n'est qu'une supposition pour le moment).

### **Axes d'observations de l'enquête :**

Quels sont les indicateurs de succès d'un coaching, et les liens avec le fonctionnement/parcours/orientation/formations du coach.

Quels sont les liens avec la dimension éthique et quels en sont ses contours ?

### **Présentation de l'étude et finalité :**

Ces entretiens vont servir à étayer un mémoire de recherche de master 2 Management Paris Descartes, puis servir de base de réflexion à une enquête quantitative pour une thèse menée l'année prochaine.

Cette étude est menée par un coach et chercheur Éveline Bouillon, auteure de 7 livres édités sur le coaching, supervisée par Corina Paraschiv Professeur à Paris Descartes.

### **Notre engagement :**

Anonymat des résultats.

Remerciement dans le mémoire de chaque personne ayant participé à ce questionnaire qui le souhaite.

Diffusion des résultats de l'enquête en avant-première à chaque coach ayant participé.

Diffusion des résultats de l'enquête sous forme de conférence aux organismes ayant soutenu l'enquête (ICF, Syndicat des Métiers du coaching).

Ce questionnement vous permet de pratiquer une étude de votre pratique, puis de la comparer avec les autres coaches interrogés.

## ANNEXE 6 - Questionnaire de l'enquête

### 1 - LA DÉMARCHE

- 1 - 1 Quels sont les 5 mots clés qui vous viennent à l'esprit pour décrire votre démarche de coaching ?
- 1 - 2 Quels sont les 3 types de personnes que vous coachez le plus souvent ? (âge, sexe, situation en entreprise ou pas, coaching privé ou pro, ...)
- 1 - 3 Comment décririez-vous le processus de décision du coaché en coaching?
- 1 - 4 Les étapes de ce processus de décision ?
- 1 - 5 Comment décririez-vous le rôle du coach?
- 1 - 6 Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans tout cela ?
- 1 - 7 Qu'est-ce qui est le plus important pour provoquer le changement ?
- 1 - 8 D'après vous, combien de % la part rationnelle du coaché aide à trouver des solutions ?
- 1 - 9 D'après vous, combien de % la part émotionnelle du coaché aide à trouver des solutions ?
- 1 - 10 Pour aider à prendre des décisions, est-ce la part rationnelle ou la part émotionnelle du coaché que vous pensez le plus activer ?
- 1 - 11 Vous travaillez plus le côté rationnel ou émotionnel du coaché ?

### 2 - PROBLÉMATIQUES

- 2- 1 Quels sont les types de problématiques (des coachés) que vous coachez ?
- 2- 2 Quelles sont celles que vous rencontrez le plus souvent ? (3 principales)
- 2- 4 Quels sont les types de problématiques que vous avez le plus de difficultés à coacher ?
- 2- 5 Quels sont les types de problématiques qui vous semblent les plus faciles à coacher ?
- 2- 6 Quels sont les éléments qui vous empêchent de faire un coaching (partez de cas concrets vécus) ?

### **3 - QUESTIONS CONCERNANT L'ÉTHIQUE**

3 – 1 Quel est l'engagement que vous prenez et sous quelle forme (oral, contrat, conditions...)?

3 – 2 Que pensez-vous garantir ?

3 – 3 Qu'est-ce qui rend un coaching éthique ?

3 – 6 Dans quelle étape de décision des coachés pensez-vous que l'éthique joue un rôle ?

3 – 7 Comment avez-vous résolu les problèmes d'éthique que vous avez pu rencontrer ?

### **4 - RÉSULTATS DU COACHING**

4 – 1 Citer 3 exemples de résultats atteints dans le cadre de vos coachings ?

4 – 2 Qu'est-ce qui, à votre avis, provoque le changement ou l'amélioration de la situation du coaché, dans la démarche du coaching que vous pratiquez ?

4 – 3 Quels sont vos indicateurs de succès ?

4 – 4 Quelles sont les caractéristiques d'un coaching réussi (quelles conditions doit-il remplir ?)

4 – 5 Vous considérez que vos coachés atteignent leurs objectifs dans 10, 20,...100% des cas dans vos coachings ?

4 – 6 Quels sont les types de changements que vous observez ?

### **5 - ÉVALUATION DU COACH**

5 – 1 Donnez-moi 5 qualités pour décrire un bon coach ?

5 – 2 Quelles sont les qualités que vous pensez avoir ?

5 – 3 Quels sont les types de résultats positifs en coaching (quantifiables, ou observés par vous ou verbalisés par le coaché) que vous rencontrez ?

5 – 4 Quels sont vos modes d'évaluation des réussites de votre prestation en coaching ?

### **6 - ORIENTATION DES COACHINGS**

Dans vos séances de coaching,

6 – 1 Quelles proportions de temps consacrez-vous au passé ?

6 – 2 Quelles proportions de temps consacrez-vous au présent ?

6 – 3 Quelles proportions de temps consacrez-vous au futur ?

6 – 4 Quelle proportion de temps passé dans les séances de coaching, en % consacrez-vous à l'analyse du problème ?

6 – 5 À quoi vous savez que vous êtes orienté solution dans votre démarche ?

6 – 6 Dans les outils que vous utilisez quels sont ceux que qualifieriez d'orienté solution (en citer 5) ?

6 – 7 Vous préférez le coaching à vos autres activités?

Pas du tout d'accord - Pas d'accord - Ni en désaccord ni d'accord - D'accord - Tout à fait d'accord

## **7 - FORMATIONS**

7 – 1 Quelles sont les formations (lecture, apprentissage, école de pensée...) qui vous servent le plus dans votre coaching ?

## **8 - IDENTIFICATION DU COACH**

8 – 1 Votre nom, prénom (non utilisés dans les résultats de l'enquête) :

8 – 2 Votre âge :

8 – 3 Votre sexe :

8 – 4 Votre nombre d'années de pratique de coaching :

8 – 5 Activité complémentaire pratiquée :

*Formation ?*

*Quel type de formation ?*

*Conseil ?*

*Quel type de conseil ?*

*Autre ?*

**8 – 6 Statut** (autoentrepreneur, profession libérale, en cours de création de structure, salarié, dirigeant et dans ce cas type de structure, autre...) :

**8 – 7 Antériorité de ce statut – Depuis combien de temps pratiquez-vous le coaching en ayant ce statut :**

**8 – 9 Quelles sont les principales formations que vous avez suivies (cocher et citer l'école):**

*Psychanalyse*

*Psychothérapie*

*Hypnose*

*Coaching*

*Sophrologie*

*Analyse systémique*

*Analyse transactionnelle*

*Management*

*Créativité*

*PNL*

*Orientation solution*

*Autre :*

**8 – 10 Quelles sont les formations que vous avez suivies que vous considérez orientées solution ?**

**8 – 11 Êtes-vous affilié à une association de coachs ou à un syndicat ? Oui / Non  
Lequel ?**



**8 – 12 Direz-vous que vos coachings sont orientés solutions ?**

Oui / Non

**8 – 13 Quels sont les 3 outils que vous utilisez le plus fréquemment dans vos coachings :**

*Les inductions*

*Des conseils*

*La PNL*

*Des outils créatifs*

*Lesquels*

*L'hypnose eriksonnienne*

*L'analyse transactionnelle*

*Le Processcom*

*Le MBTI*

*La psychanalyse*

*Des outils de la Thérapie (TCC)*

*Autre :*

**8– 14 Quand vous rencontrez une difficulté dans vos coachings, utilisez-vous :**

*La supervision*

*L'intervision*

*Le partage entre pairs*

*La thérapie*

*Le coaching*

*Autre :*

**8 – 15 Classer les objectifs de votre métier de coach entre le plus important (13) et le moins important (1)**

*Aider les personnes*

*Les mettre en action*

*Les aider à clarifier leur vision*

*Les aider à clarifier leurs objectifs*

*Apaiser les conflits internes à la personne*

*Apaiser les conflits avec autrui*

*Pousser la personne vers ses objectifs*

*Faire émerger les talents*

*Respecter les règles éthiques du coaching*

*Vivre du coaching*

*Faire du bien*

*Atteindre les objectifs du (ou des) coachés*

*Atteindre les objectifs de l'entreprise*

*Autre :*

**8 – 16 Classer par ordre d'importance 1 (moins important) à 10 (plus important).**

**Pour vous, un coaching est réussi quand la personne coachée :**

*a atteint ses objectifs*

*se sent mieux*

*s'est découverte*

*a trouvé des solutions*

*dit être contente des résultats du coaching*

*vous paye les séances*

*a atteint un objectif tangible décrit en début de coaching*

*vous recommande*

*vous fait un feedback positif*

*dit avoir changé ses comportements négatifs*

*Autre :*

**8 – 17 Classer par ordre d'importance 1 (moins important) à 10 (plus important).**

**Pour vous le cadre du coaching est bien posé quand :**

*Vous avez construit la confiance avec le coaché*

*Un contrat entre le coaché et le coach a été signé*

*Un contrat liant le commanditaire, le coach et le coaché est signé*

*Vous respectez votre engagement de moyens et non de résultats*

*Le cadre fixé par la hiérarchie est respecté*

*Les séances sont payées*

*La personne est présente aux séances*

*Vous respectez la confidentialité du coaching*

*Le coaching se déroule sans encombre*

*Vous posez clairement toutes les règles avant le coaching oralement et par écrit*

*Autre :*

**8 – 18 La part de votre activité de coach / autres activités.**

Quel est le pourcentage de votre activité rémunérée de coaching par rapport à vos autres activités :

**8 – 19 Quel est le nombre de coaching que vous avez effectué en 2015 ou en moyenne pour les 3 dernières années :**

Nombre de coaching one-to-one :

Nombre de coaching en équipe ou groupe :

Nombre de personnes coachées en tout :

Nombre de séances en tout :

**8 – 20 Si vous voulez bien nous le communiquer, quel est votre CA annuel ?**

**Merci beaucoup pour votre aide. Votre adresse email pour vous envoyer les résultats de l'enquête :**

**Souhaitez-vous être cité dans l'étude ?**

## ANNEXE 7 - Problèmes éthiques ventilés par coach.

	<b>Problèmes liés à l'entreprise</b>	<b>Problèmes liés à la relation coach/ coaché ou au processus</b>	<b>Problèmes juridiques ou psychosociaux</b>
Répondant 1	Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat	Autosabotage du coaché Relation de séduction entre le coach et le coaché Demande du coaché d'arrêter le coaching Risque de bascule en thérapie	Harcèlement Insultes (propos sexistes) Souffrance au travail
Répondant 2	Situations anormales sur lesquelles l'entreprise ferme les yeux Déplacement de responsabilité	Victimisation du coaché Autosabotage du coaché Manque d'implication du coaché	Environnement pervers Burnout Harcèlement Insultes Non-respect des besoins fondamentaux (manger, pause toilette...)
Répondant 3		Risque de bascule en thérapie Manque d'implication du coaché	Polygamie
Répondant 4	Licenciement Plan social Reclassement	Fatalisme du coaché Sentiment d'échec ou de blocage du coach Risque de bascule en thérapie Idéalisme du coaché Malhonnêteté du coaché Accompagner l'échec Coach se sent incompétent	Décision non écologique du coaché Devoir d'alerte Burnout Dépression
Répondant 5	Volonté de démission Conflit hiérarchique Accident	Déni du coaché Manque d'implication du coaché	Relation extra-conjugale
Répondant 6	Confidentialité Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat	Coach se sent incompétent Risque de bascule en thérapie	Harcèlement Burnout Stress Dépression
Répondant 7	Confidentialité Déplacement de responsabilité	Manipulation du coaché Pas de coaching en même temps que thérapie Risque de bascule en thérapie	Burnout Problème psychologique Dépendance Situation de menace Insultes
Répondant 8	Confidentialité Conflit hiérarchique	Manque d'implication du coaché Risque de jugement du coach ou perte de frontière Blocage du coaché Risque de bascule en thérapie	Stress Conflits Traumatisme
Répondant 9	Demande cachée Licenciement	Sentiment d'échec ou de blocage du coach Perte de frontière du coaché Mensonges du coaché Risque de bascule en thérapie	Témoin d'un suicide Insultes
Répondant 10	Confidentialité Déplacement de responsabilité	Résistances du coaché Déni du coaché Risque de bascule en thérapie	
Répondant 11	Confidentialité Demande cachée	Manque d'implication du coaché	Burnout Conflits

	Difficulté à clarifier le mandat Coaching imposé	Sentiment d'échec ou de blocage du coach Confusion coaching/mentorat / conseil du coaché Risque de bascule en thérapie	Souffrance au travail Décision non écologique du coaché
Répondant 12	Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat Demande cachée	Déni du coaché Manque d'implication du coaché Ego bloquant du coaché Croyances limitantes du coaché Risque de jugement du coach ou perte de frontière Image de gourou manipulateur	
Répondant 13	Confidentialité Reclassement	Relation de séduction entre le coach et le coaché Risque de bascule en thérapie Blocage du coaché	Conflits d'intérêts Personne désocialisée Dépression
Répondant 14	Confidentialité Déplacement de responsabilité	Déni du coaché Sentiment d'échec ou de blocage du coach	Burnout
Répondant 15	Confidentialité Déplacement de responsabilité Pression pour départ volontaire Changements trop rapides dans l'entreprise	Relations personnelles entre le coach et le coaché Sentiment d'échec ou de blocage du coach	Souffrance au travail
Répondant 16	Coaching imposé Confidentialité Situations anormales sur lesquelles l'entreprise ferme les yeux Accident	Relations personnelles entre le coach et le coaché Étapes de stagnation Sentiment d'échec ou de blocage du coach	Dépression Manipulation Suicide Stress post-traumatique
Répondant 17	Coaching imposé	Relation de séduction entre le coach et le coaché	Manipulation
Répondant 18	Confidentialité Difficulté à clarifier le mandat Situations anormales sur lesquelles l'entreprise ferme les yeux Licenciement	Étapes de stagnation	Harcèlement Souffrance au travail Devoir d'alerte
Répondant 19	Coaching imposé Confidentialité Absence d'avenir dans l'entreprise pour le coaché Situations anormales sur lesquelles l'entreprise ferme les yeux		Harcèlement
Répondant 20	Confidentialité	Malhonnêteté du coaché Manque d'implication du coaché Risque de bascule en thérapie	Malversations financières Divorce Séparation
Répondant 21	Confidentialité Plan social Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat	Étapes de stagnation Sentiment d'échec ou de blocage du coach Risque de bascule en thérapie	Harcèlement Conflits Manipulation Souffrance au travail Risque psychosocial avéré

	Situations anormales sur lesquelles l'entreprise ferme les yeux		
Répondant 22	Confidentialité Déplacement de responsabilité Absence d'avenir dans l'entreprise pour le coaché Difficulté à clarifier le mandat	Coach se sent incompetent Étapes de stagnation Manque d'implication du coaché Risque de bascule en thérapie	Suicide Homosexualité
Répondant 23	Coaching imposé Déplacement de responsabilité Confidentialité Demande cachée	Manque d'implication du coaché	Conflits Manipulation Dépression Maladie mentale
Répondant 24	Confidentialité Déplacement de responsabilité Situations anormales sur lesquelles l'entreprise ferme les yeux	Manque d'implication du coaché	Devoir d'alerte Harcèlement Torture Malversations financières Manipulations Souffrance Suicide
Répondant 25	Confidentialité Déplacement de responsabilité Difficulté à clarifier le mandat	Étapes de stagnation Sentiment d'échec ou de blocage du coach Risque de bascule en thérapie	Burnout Décision non écologique du coaché Devoir d'alerte

# Bibliographie

- Ackland**, R. (1991). A review of the peer coaching literature. *Journal of Staff Development*, 12(1): 22-6.
- Agarwal**, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: a multi-level analysis using hierarchical linear modelling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110–2134.
- Amado**, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse ? *Connexions*, 81(1), 43–51.
- Amado**, G., Faucheux, C., Laurent, A. (1991). Changement organisationnel et réalités culturelles. In J.-F. Chanlat. *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, 629-662. Québec : ESKA.
- Angel**, P., & Amar, P. (2010). *Le coaching*, PUF.
- Arnaud**, G. (2003). A coach or a couch ? A lacanian perspective on executive coaching and consulting. *Human Relations*, 56(9), 1131–1154.
- Atad**, O., & Grant, A. (2020). How does coach training change coaches-in-training? Differential effects for novice vs. experienced “skilled helpers.” *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1–17.
- Atkinson**, J. (1958). Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. In J. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society*, 288–305. Princeton.
- Autissier** D., Vandangeon-Derumez I., Vas A. et al., (2018). Gregory Bateson, Paul Watzlawick, John H. Weakland et Richard Fisch, Chapitre 26, *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, Paris, Dunod.
- Ayadi**, N., Paraschiv, C. & Vernet, É. (2019). Vers un référentiel théorique interdisciplinaire du bien-être individuel. *Revue française de gestion*, 281(4), 43-56.
- Bachkirova** T., Cox E. & Clutterbuck D. (2014) « Introduction », dans Cox E., Bachkirova T. & Clutterbuck D., *The Complete Handbook of Coaching*, London, SAGE. p. 1-20.
- Bachkirova**, T., Arthur, L. and Reading, E. (2015). Evaluating a Coaching and Mentoring Program. *Coaching Researched* (eds J. Passmore and D. Tee).
- Bahbouh**, R. & Warrenfeltz, R. (2004). The Application of Sociomapping to Executive Team Development, [www.hoganassessment.com/hoganweb/documents/ApplicationOfSociomapping.pdf](http://www.hoganassessment.com/hoganweb/documents/ApplicationOfSociomapping.pdf).
- Bandura**, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social–cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura**, A. (1989). Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems. *L. A. Pervin* (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology*, 19 – 85, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bandura**, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura**, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017–1028.
- Barner** R. et Higgins J. (2007). Understanding implicit models that guide the coaching process, *Journal of Management Development*, vol. 26, 2, p. 148-158.
- Bass**, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bateson**, G. (1972). *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil.
- Beaud** S., Weber E. (1997). *Guide de l'enquête de terrain*. La découverte, Paris.
- Becker** G.S. (1964). *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*, New York, Columbia University Press.
- Becker**, H. S. (1988). *Les mondes de l'art*. Paris: Flammarion.
- Belghit** A.G. & Trébuq S. (2016). Proposition d'une mesure du capital humain : entre comportement organisationnel, compétence et créativité, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 202(2), 145-165.

- Bernaud J.-L., Lhottelier L., Sovet L., Arnoud-Nicolas C., de Maricourt P., (2019).** *Sens de la vie, sens du travail : pratiques et méthodes de l'accompagnement en éducation, travail et santé* ; Dunod.
- Bertolucci, M. (2017).** Fin de la décision et fin du décideur : Une discussion du statut du sujet dans les organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(55), 87–112.
- Biétry F. et Creusier J. (2015)** Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles/Industrial relations* 70(1): 11-35.
- Binswanger, H. (1991).** Volition as cognitive self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 154–178.
- Bonnet, D. (2019).** Mettre en œuvre un processus de transformation au sein des organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantologique. *Connexions*, 111(1), 219-234.
- Bono J., Purvanova R., Towler A. et Peterson D., (2009).** A survey of executive coaching practices, *Personnel Psychology*, 62, 361 – 404.
- Boudreau J.W. et Ramstad P.M. (2005).** Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new hr decision science paradigm for a new strategy definition, *Human Resource Management*, n° 44, p. 129-136.
- Bouillon E., Paraschiv C. (2020).** Le Souverain Bien en coaching : Bien-être versus Éthique, *Psychanalyse et Management* 10: 233-253.
- Bouillon E., Paraschiv C., (2021),** Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations ?, *Revue Française de Gestion*.
- Bourdieu P. (Dir.) (1993) - La misère du monde,** Le Seuil, Paris.
- Bourdieu P. et Al. (1983) - Le métier de sociologue.** Préalables épistémologiques, Paris.
- Boyatzis R.E. (2008).** Leadership development from a complexity perspective, *Consulting Psychology Journal*, 60, 298-313
- Boyatzis R. E, Smith M. L., Van Oosten E. (2010),** Le coaching compatissant, allié de la santé et du renouveau, *Gestion*, vol. 35, p.41-46
- Brasseur, M. (2017).** La dissonance cognitive comme levier d'autorégulation éthique - une étude longitudinale de six cas de harcèlement au travail. *Recherches en Sciences de Gestion*, 119(2), 97-119.
- Braunstein K., Grant A., (2016).** Approaching solutions or avoiding problems? The differential effects of approach and avoidance goals with solution-focused and problem-focused coaching questions, *Coaching: an international journal of theory, research and practice*.
- Brotheridge, C. M. (2002).** The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations, *Personnel Psychology*, 55(2), 527-530.
- Brunel, V. (2004).** *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* , La Découverte.
- Brunel, V. (2019).** Développement personnel. In *Dictionnaire de sociologie clinique*, 200–201, Eres.
- Bryan, J., & Locke, E. (1967).** Goal setting as a means of increasing motivation, *Journal of Applied Psychology*, 51, 274–277.
- Campbell C. & Wickman S.A. (2003).** An analysis of how Carl Rogers enacted client-centered conversation with Gloria, *Journal of Counseling and Development*, n° 81(2), 178 – 184.
- Cameron, K. S., Dutton J. E. & Quinn R. E. (2003).** A Introduction fo Positive Organizational Scholarship, *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler Publishers Inch, 3-13.
- Cannio, S. & Launer, V. (2010).** *Cas de coaching commentés* (2e éd.). Paris: Eyrolles.
- Cappelli P. (2008a).** Talent management for the twenty-first century, *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 3, p. 74-83.
- Cappelli P. (2008b).** *Talent on demand: managing talent in an age of uncertainty*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Cavanagh M. & Grant A, (2014).** The Solution-focused Approach To Coaching, in *The Complete Handbook of Coaching*, 51 – 64, Sage.
- Chavel T., (2006).** *Le coach de dirigeant, apogée et dépassement du développement du leadership en entreprise*, Thèse de doctorat, Université Panthéon Assas – Paris II.

- Chavel, T.**, (2011). Le coaching est-il une vocation : La question de la transcendance en développement professionnel, *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvii(42), 197-208.
- Chavel T.**, (2014), *Le coaching professionnel, une philosophie de l'entre-deux*, Rapport HDR. Université Panthéon Assas – Paris II.
- Cloet H.** (2006a). « Le choix du coach ». Thèse en Sciences de Gestion, Université Panthéon-Sorbonne, Paris.
- Cloet H.** (2006b), Le coaching : un OVNI ?, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. 12, n°27, p.39-62.
- Clot, Y.** (2007). De l'analyse des pratiques au développement des métiers, *Éducation et didactique*, 1, 83-94.
- Courtial, J.** (2011). Hypnose, magie de la relation, énergie et mana. *Revue du Mauss*, 37(1), 347-363.
- Cox E.**, Bachkirova T., Clutterbuck D., (2014). *The Complete Handbook of Coaching*, Sage.
- Crowne D.** & Marlowe D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology », *Journal of Consulting Psychology*, 24, 4, 349-354.
- Danna K.**, Griffin R.W. (1999). Health and Well-being in the Workplace: A review and Synthesis of the Literature », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, 357-384.
- Dany, F.** (1997). *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres*. Thèse de doctorat, Lyon 3.
- Deci E.L.** & Ryan R.M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. E.L. Deci, R.M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research*, The University of Rochester Press, Rochester, 3-33
- De Jong, A.** (2010). Coaching ethics : Integrity in the moment of choice. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching*, 204 - 214. London : Association for Coaching.
- De la Bruyère, J.** (1909), *Des ouvrages de l'esprit*, Paris.
- De Saint-Exupéry A.**, (1939), *Terre des hommes*, éd. Le Livre de Poche.
- Dejoux, C.**, & Thévenet, M. (2010). *La gestion des talents : la GRH d'après-crise*. Paris: Dunod.
- Delbègue A.** (2001). De nouveaux interlocuteurs pour la professionnalisation des équipes dans l'entreprise, *Actualités de la formation permanente*, n° 171, mars-avril, p. 60-65.
- Dilts, R.** (1990). *Changing belief systems with NLP*. Meta Publications.
- Dilts, R.**, (2003). *From Coach to Awakener*, Meta Publications.
- Dubet, F.** (2002). *Le déclin de l'institution*. Paris : Seuil.
- Ducharme, M. J.** (2004). The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 214-224.
- Duffy M.** & Passmore J. (2010). Ethics in coaching : An ethical decision framework for coaching psychologists, *International Coaching Psychology Review*.
- Durantont, C.** & Gaunet, F. (2020). Le rôle de l'affiliation dans la synchronisation comportementale interspécifique du chien avec l'humain : des processus cognitifs sociaux analogues à ceux de l'humain. *L'Année psychologique*, vol. 120(4), 315-339.
- Duras, M.** (1990), *Le Square*, Gallimard.
- Durkheim, É.** (1986). *De la division du travail social*. Paris : Presses universitaires de France, coll. « Quadrige ».
- Earley, P. C.**, Connolly, T., & Ekegren, G. (1989). Goals, strategy development and task performance: Some limits on the efficacy of goal setting, *Journal of Applied Psychology*, 74, 24–33.
- Fatien, P.** (2008). *De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du je(u)*, Thèse de sciences de gestion, HEC Paris.
- Fatien Diochon, P.**, Chanut, M. & Molinié, M. (2014). Le développement de la réflexivité et de la critique dans la formation au coaching, *Le sujet dans la cité, actuels* 3(1), 159-178.
- Fatien Diochon P.** & Lovelace K. (2015). The Coaching Continuum. Power Dynamics in the Change Process, *International Journal of Work Innovation*, 1(3), 305-322.
- Fatien Diochon P.** & Nizet J. (2019). Ethics as a Fabric: An Emotional Reflexive Sensemaking Process, *Business Ethics Quarterly*, n° 49(4), 461-489.



- Feldman** d. C. & Lankau M. J. (2005). Executive coaching: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Management*, vol. 31, 6, p. 829-848.
- Fenwick** L, Schellinck D.A., Kendall K.W. (1983). Assessing the reliability of psychographic analyses, *Marketing Science*, Winter 83, Vol. 2, Issue 1, 57 - 73.
- Ferry** A. (2018). *L'accompagnement entrepreneurial : la métamorphose des accompagnateurs en facilitateurs*. Thèse de doctorat. Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Flanagan**, J. C. (1954), The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-359.
- Frese**, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach, in H. C. Triandis & M. D. Dunnette (Eds.), *Hand-book of industrial and organizational psychology* (2nd ed., 271– 340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Freud**. S. (1920). *Introduction à la psychanalyse*. Payot, Paris.
- Freud** S. (1975). *Cinq leçons sur la psychanalyse*, Payot, Paris.
- Gallardo-Gallardo**, E., Dries, N., González-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?, *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Garda**, P. (2016). The ins and outs of employment in 25 OECD countries, *Economics Department Working Papers* 1350.
- Gaulejac**, V. de, (2009). *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil.
- Gaulejac**, V., de, & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris: Seuil. Collection Economie humaine.
- Gert**, B. (1988). *Morality : A new justification of the moral rules*. New York : Oxford University Press
- Godin**, J. et Gosselin, A. (2004). Les déterminants de l'efficacité perçue du coaching exécutif. Congrès ASAC, Québec, 15 p.
- Goigoux** R. (2007). Un modèle d'analyse de l'activité des enseignants. *Education et didactique*. 1(3).
- Goleman**, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman** D. (1998). *Working with emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- Gori** R., Le Coz P. (2006). *L'empire des coachs : Une nouvelle forme de contrôle social*, Paris, Albin Michel.
- Grant**, A. M. (2011). The Solution-focused Inventory: A tripartite taxonomy for teaching, measuring and conceptualizing solution-focused approaches to coaching, *The Coaching Psychologist*, 7(2), 98–106.
- Grant** (b), A.M., (2012). Making positive change: a randomized study comparing solution-focused vs.problem-focused coaching questions, *Journal of Systemic Therapies*, Vol 31, n°2, 21 – 35.
- Grant** AM. (2014), Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach–coachee relationship: which best predicts coaching success?, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*; 7: 18–38.
- Grant**, A. M. (2017). Solution-focused cognitive-behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 98–111.
- Grant** (a), A. M., Cavanagh, M. J., Kleitman, S., Spence, G., Lakota, M., & Yu, N. (2012). Development and validation of the Solution-focused Inventory, *The Journal of Positive Psychology*, 7(4), 334–348.
- Grant**, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 30(8), 821– 835.
- Grant** A.M., Gerrard B., (2020), Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13:1, 61-77.
- Grant**, A. M., & Green, R. (2018). Developing clarity on the coaching-counselling conundrum: Implications for counsellors and psychotherapists, *Counselling and Psychotherapy Research*, 18 (4), 347–355.

- Grant, A. M., & O'Connor, S. A.** (2010). The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions: a pilot study with implications for practice, *Industrial and Commercial Training*, 42, 102-111.
- Grant, A. & Palmer, S.** (2002). Coaching psychology workshop. Annual conference of the Division of Counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay, England, 18 May 2002.
- Green, L.S., Oades, L.G. & Robinson, P.L.** (2012). Positive education programmes: Integrating coaching and positive psychology in schools. In C. van Nieuwerburgh (Ed.), *Coaching in education: Getting better results for students, educators, and parents*, 115–132. London, England: Karnac Books.
- Grey, C.** (1994). *Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline*. *Sociology*, 28(2), 479–497.
- Grinder J., Pucelik F.,** (2013). *The origins of Neuro Linguistic Programming*, Crown House Publishing Limited.
- Grover S. & Furnham A.** (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organizations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It”, *Plos One*, 11(7), 1-41.
- Guignon, S. ,** (2012). *La revendication d'un territoire de pratique par des coachs en gestion : une approche interactionniste pour rendre compte de l'émergence d'un groupe professionnel* (2012) Thèse de doctorat, Université de Laval, Québec.
- Guillemot V., Vial M.,** (2013), La polyvalence entre guidage et accompagnement dans quelques métiers de l'éducation (formateur, manager, conseil, coach) : le travail des valeurs comme critère, *Eduquer/Former*, 1-2, n°45.
- Hackman J.R. & Wageman R.** (2005). A Theory of Team Coaching, *Academy of Management Review*, 30, 269-287.
- Hannafey F., Vitulano L.** (2013). Ethics and Executive Coaching : An Agency Theory Approach, *Journal of Business Ethics*.
- Imhoff, C. & Silva, F.** (2016). Le développement personnel dans les organisations : entre modernité et post-modernité, *Communication & management*, vol. 13(1), 63-77.
- Ivanaj S. & Persson S.** (2012). Le mentoring à la française : un processus informel, silencieux, mais efficient », *Management & Avenir*, 55, 79-97.
- Jaotombo F. & Brasseur M.** (2013). Le développement personnel : opérationnalisation d'un modèle de mesure pour la recherche et les pratiques, *@grh*, vol.1, n°8, 67-92.
- Jones, R.J., S.A. Woods & Y. Zhou.** (2018). Boundary conditions of workplace coaching outcomes, *Journal of Managerial Psychology*. 33: 475–496
- Joo B-K** (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research, *Human Resources Development Review*; 4: 462–488.
- Kandel L.** (1972). Réflexions sur l'usage de l'entretien, notamment non-directif et sur les études d'opinion, *Epistémologie sociologique*, n°13, 25 - 45.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö.** (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach, *Computers & Industrial Engineering* , Vol. 86, 127-136.
- Khurana, R. & Nohria, N.** (2008). It's time to make management a true profession, *Harvard Business Review*, October : 70 – 7.
- Knights, D., & Willmott, H.** (1989). Relations Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social, *Sociology*, 23(4), 535–558.
- Korzybski, A.** (1994). *Science and sanity: an introduction to non-Aristotelian systems and general semantics* (5th ed.). New York: Institute of General Semantics.
- Kotera, S.** (2019). The applications of neuro-linguistic programming in organizational settings: A systematic review of psychological outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 101–116.
- Lahire, B.** (1998). Logiques pratiques. Le “faire” et le “dire sur le faire”, *Recherche et formation*, 27, 15-28.

- Laske, O. E.** (1999). An integrated model of developmental coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(3), 139-159.
- Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E.** (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez–Latham dispute regarding participation in goal setting, *Journal of Applied Psychology*, 73, 753–772.
- Latham, G. P., & Locke, E. A.** (1975). Increasing productivity with decreasing time limits: A field replication of Parkinson’s law, *Journal of Applied Psychology*, 60, 524–526.
- Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dossett, D. L.** (1978). The importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 63, 163–171.
- Latham, G. P., & Seijts, G. H.** (1999). The effects of proximal and distal goals on performance on a moderately complex task, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 421–429.
- Latham, G. P., Winters, D., & Locke, E.** (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 49–63.
- Lee G.** (2009). The psychodynamic approach to coaching. dans E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching*, 23–36. London: Sage Publications Ltd.
- Lejeune P.** (1980). *Je est un autre. L'autobiographie de la littérature aux medias*, Le Seuil, Paris.
- Lévi-Strauss C.** (1964). *Mythologie, le cru et le cuit*, Plon, Paris.
- Locke, E. A.** (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunette, dir, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.
- Locke, E. A.** (1991). The motivation sequence, the motivation hub and the motivation core, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 288–299.
- Locke, E. A.** (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge, *Applied Psychology: An International Review*, 49, 408–429.
- Locke, E. A., Alavi, M., & Wagner, J.** (1997). Participation in decision-making: An information exchange perspective, in G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15, 293–331, Greenwich, CT: JAI Press.
- Locke, E. A., Latham, G. P.,** (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey, *The American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Mabilon-Bonfils B.** (2019). Le bonheur, ressource ou visée de l’éducation ?, *Tréma*.
- Mace, C. A.** (1935). Incentives: Some experimental studies, London: *Industrial Health Research Board*, Report No. 72.
- Malarewicz, J.-A.** (2003). *Réussir un coaching. Grâce à l’approche systémique*, Paris : Village mondial.
- Martin V.,** (2002). Les études qualitatives: les approches qualitatives en sciences sociales et leur prolongement en marketing. Zoom sur l’entretien non-directif. *Revue française du marketing*, 2005, no 204, p. , 87, 95.
- Martin V.** (2005). Les études qualitatives: les approches qualitatives en sciences sociales et leur prolongement en marketing. Zoom sur l’entretien non-directif, *Revue Française du Marketing*, n° 204, 87-95.
- Martin P.** (2014). L’implication des talents dans le développement des entreprises de taille intermédiaire, *Revue Française de Gestion*, 244 (7), 149-163.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P.** (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- McClelland, D., Atkinson, J., Clark, J., & Lowell, E.** (1953). *The achievement motive*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Melançon, I.,** (2018). *La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants : le point de vue du coach externe*, Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Melchior, T.,** (2005). La signification anthropologique de l’hypnose, *Perspectives Psy*, vol. 44(5), 359-364.
- Menger, P. -M.,** (2003). *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris: Éditions de la Maison des sciences de l’homme.
- Menger P.-M.,** (2017). Cycle de conférences, Collège de France, *Qu’est-ce que le talent ?* Éléments de physique sociale des différences et des inégalités.

- Méreaux J.-P.**, Feige J. & Mbengue A. (2012). Évaluation comptable du capital humain : Enjeux, pratiques et modalités, *Humanisme et Entreprise*, 310(5), 41 – 56.
- Michelat G.** (1975). Sur l'utilisation de l'entretien non-directif en sociologie, *Revue Française de Sociologie*, n°16, 229 - 247.
- Minvielle, Y.** (2002). *Le coaching, nouveau marqueur social*, in G. Forestier., Regards croisés sur le coaching, Éditions d'Organisation, 249-255.
- Mirallès, P.** (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?, *Management & Avenir*, 11(1), 29-42.
- Miralles P.**, Nicollin L., (2009). Le Cocooning : protéger les talents pour les conduire à la Performance, in J.-M.Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation.
- Moreau, F.** (2017). *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*, Thèse de doctorat, Université de Rennes 1.
- Moreau, F.** (2018). Devenir coach : un processus émancipatoire ? Une étude des récits de vie de huit coachs externes en appui sur Foucault. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(3), 26-44
- Moreau F.**, Vignon C. (2013). Désapprendre pour changer de métier Devenir coach, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XIX, n°47, p.125-136.
- Morin E.** (1990). *Science avec conscience*, Fayard, nouvelle édition enrichie, 1ère éd. Seuil, 1982.
- Mouton, A.**(2019). Performance coaching in sport, music, and business: From Gallwey to Grant, and the promise of positive psychology, *International Coaching Psychology Review*, vol.11.
- Myers, I. B.** (1962). *The Myers-Briggs Type Indicator: Manual* (1962), Consulting Psychologists Press.
- Nizet J**, Fatien Diochon P. & Balachandran Nair L. (2020), “When Commitments Conflict: Making ethical decisions like a funambulist”, *M@n@gement, NO. Pages*.
- O’Hanlon, H. W.**, Hexum A.L. (1991). *An Uncommon Casebook: The Complete Clinical Work of Milton H. Erikson*, M.D.
- Paul Maela** (2004). *L’accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L’Harmattan.
- Passarelli Taylor, S. N.**, Passarelli, A. M., & Van Oosten, E. B. (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change, *The Leadership Quarterly*, 30(6).
- Perkins, R. D.** (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298–318.
- Persson S.** (2005). *Contribution à la connaissance du phénomène Coaching en entreprise. Étude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens*. Thèse de doctorat, Université Nancy 2.
- Persson, S.** (2006). Le coaching, entre psychanalyse et Problem Solving. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xii(27), 13-20.
- Persson, S.**, (2008). Pourquoi les chartes éthiques ? L'exemple du coaching en entreprise, *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. XIV, n° 34, p. 169-187.
- Persson S.**, (2019). De l'importance du négatif pour un coaching en conscience à la lueur des travaux de François Jullien, *Revue Européenne de coaching*.
- Persson, S.**, & Bayad, M. (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie*, 13(31), 147-168.
- Persson S.**, Rappin B., (2013). Il était une fois le coaching..., *Humanisme et Entreprise* 2013/1 (n° 311), p. 41-60.
- Persson S.** & Rappin B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 1(15), 104-114.
- Persson, S.**, Rappin, B. & Richez, Y. (2011). Les traverses du coaching: 20 ans de coaching : état des lieux, *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvii(42), 21-35.
- Pesqueux, Y.** (2015). Modélisation et modèle, dans : Paul Beaulieu éd., *La création de connaissance par les managers*, 217-232. Caen, France: EMS Editions.

- Peterson, C.** & Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Washington, DC: American Psychological Association.
- Peterson, D. B.** (2002). Management development: Coaching and mentoring programs. Dans K. Kraiger (dir.), *Creating, implementing and managing effective training and development*, 160-191, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pezet, É.** & Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? [\[1\]](#). *Management & Avenir*, 3(3), 91-102
- Piaget, J.** (1977). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Vol. 370, Neuchâtel, Switzerland: Delachaux & Niestlé.
- Ployhart R.E.** & Moliterno T.P. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model, *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Prieto, M.,** & Travieso, M. (2017). *A reflection on the future of work and society*. Geneva: ILO.
- Rappin B.** (2006). *L'accompagnement des dirigeants d'entreprise : vers une herméneutique du coaching*, Thèse de Doctorat, Université de Nice.
- Rappin** (2006b), *Le coaching ou la transparence intégrale*, Revue Internationale de Psychosociologie, Vol. XII, n°27, Automne, 203-220)
- Rappin, B.** (2008). *Herméneutique et sciences de gestion*. L'Harmattan.
- Rappin, B.** (2013). Essai philosophique sur les origines du coaching, *Communication&Organisation*, n°43, p.165-182.
- Rengade C.-E.** (2017). Le coaching n'est pas de la psychothérapie !, *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, Volume 27, Issue 4. Pages 151-154.
- Rogers C.R.** (1945). The non-directive method as a technique for social research, *American journal of Sociology*, n°50 (4), 279 - 289.
- Rogers, J.** (2004). *Coaching skills : a handbook* (ch.7, 163-8). New York : Open University Press.
- Roland, G.,** & Le Coz, P. (2007). *Le coaching : main basse sur le marché de la souffrance Psychique*, Cliniques Méditerranéennes, 75(1), 73-89.
- Rotenberg, C. T.** (2000). Psychodynamic psychotherapy and executive coaching: Overlapping paradigms, *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 28(4), 653-663.
- Ryan, T. A.** (1970). *Intentional behavior*, New York: Ronald Press.
- Salman, S.** (2003). La carrière d'un « fondateur » du coaching (entretien), *Terrains & travaux*, 4(1), 140-161.
- Salman, S.** (2008). *La fonction palliative du coaching en entreprise*. Sociologies Pratiques, 2(17), 43-54.
- Salman, S.** (2019). Towards a 'client professionalization' process? The case of the institutionalization of executive coaching in France", *Journal of Professions and Organization*, n° 6(3), 286-303.
- Schwartz, Y.** (1997). *Reconnaitances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Schwartz, Y.** (2009). *L'Activité en dialogues. Entretiens sur l'activité humaine (II), suivi de Manifeste pour un ergoengagement*, Ouvrage collectif sous la direction d'Yves Schwartz et Louis Durrive, Octarès éditions.
- Seeman P.,** Stofkova Z., Binsova V., (2019). Developing coaching skills of managers in global context, SHS Web Conferences 74, Globalization and its Socio-Economic Consequences.
- Seligman M.,** Steen T., Park N., Peterson C., (2005). Positive Psychology Progress, *American Psychologist*, Vol. 60, N°5, 410 – 421.
- Semanza, R.,** & Pichault, F. (2019). (Eds.) *The challenges of self-employment in Europe. Status, social protection and collective representation*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Sherin, J.,** & Caiger, L. (2004). Rational-emotive behavior therapy: A behavioral change model for executive coaching? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 225-233.
- Simonot M.** (1979). Entretien non-directif, entretien non-prestructuré ; pour une validation méthodologique. *Bulletin de psychologie*. Tome XXXIII, 155-164.
- Sinclair, M.,** & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition myth or a decision- making tool?, *Management Learning*, 36(3), 353-370.

- Singh, A.** (2008). Neuro linguistic programming: A key to business excellence, *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1-2), 141–149.
- Szabo, P., & Meier, D.** (2009). *Coaching plain & simple: Solution-focused brief coaching essentials*, New York, NY: W W Norton & Co.
- Taskin, L., & de Nanteuil, M.** (2011). Le management peut-il être une science ... critique ? In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.). *Perspectives critiques en management*, 1st ed., 17–25. Bruxelles: De Boeck. Collection Méthodes & Recherches.
- Taylor, S. N., Passarelli, A. M., & Van Oosten, E. B.** (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change, *The Leadership Quarterly*, 30(6).
- Thévenet M.**, (2002). Le coaching, une mode qui gagne, *Le Nouvel Observateur*, interview de M. par V. Radier, no 1960, 30 mai- 5 juin, p. 162-164.
- Thévenet M.** (2009). *Manager en temps de crise*, Éditions d'organisation, Paris.
- Thiry A. & Lellouche Y.**, (2018). *Apprendre à apprendre avec la PNL : Les stratégies PNL d'apprentissage à l'usage des enseignants du primaire*, De Boeck Supérieur.
- Thompson, P., Jones, M., & Warhurst, C.** (2009). From conception to consumption: Creativity and the managerial missing link. In A. McKinlay, & C. Smith (Eds.), *Creative labour: Working in the creative industries*, 51 - 71. London: Palgrave.
- Tobias, L. L.** (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87-95.
- Trébucq, S.** (2015). La mesure du capital humain : nouvelles perspectives ouvertes par la chaire « capital humain » de l'université de Bordeaux. *Vie & sciences de l'entreprise*, 200(2), 26-48.
- Vernazobres, P.** (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise, *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XII, n° 27, 179-202.
- Vernazobres, P.** (2008). *Approche contextualiste des pratiques de coaching prescrit dans les grandes entreprises en France. Vers de nouveaux modes de régulation sociale en gestion des ressources humaines ?* Thèse de sciences de gestion. Université Paris 12 - Paris Est.
- Vernazobres, P.** (2013). De la gestion au pilotage des carrières des cadres supérieurs et dirigeants dans les grandes entreprises multinationales : une approche exploratoire par les récits de vie. In F. Dany, L. Pihel, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières. Populations et contextes*, 59–92. Paris: Collection Recherche AGRH. Vuibert.
- Visser, C. & Butter, R.** (2008). The effectiveness of solution-focused working in coaching and consultancy'', *Gedrag en Organisatie*, Vol. 21 No. 1, 35-55.
- Visser, C.F.** (2012). *What solution-focused coaches do: An empirica/ test of an operationalization of so/ution-focused coach behaviors*. Accessed online 15 November 2012 at <https://progressiegerichtwerken.nl/What%20solution-focused%20coaches%20do%20-%20Coert%20Visser.pdf>
- Watson, D., Clark, L.A. and Tellegen, A.** (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales, *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 54 No. 6, 1063-70.
- Weiner, K.C.** (2006). Foundations of professional ethics. In P. Williams & S.K. Anderson (Eds), *Lax and ethics in coaching : Jow to solve and avoir difficult problems in your practice*, 21-38, Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Wenger, E.** (2005). *La théorie des communautés de pratiques. Apprentissage, sens et identité*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Whitmore, J.** (1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.
- Wood, R., & Locke, E.** (1990). Goal setting and strategy effects on complex tasks. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 12, 73–109, Greenwich, CT: JAI Press.

## TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 - Le coaching professionnel dans la fonction publique	308
ANNEXE 2 - Code de déontologie ICF	309
ANNEXE 3 – L’approche orientée solution en coaching	314
ANNEXE 4 - Données sociodémographiques	315
ANNEXE 5 - Texte de présentation de l’enquête	316
ANNEXE 6 - Questionnaire de l’enquête	317
ANNEXE 7 - Problèmes éthiques ventilés par coach	322

## TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 - Schéma heuristique des différentes phases et angles d'étude du coaching	15
Figure 2 - Schéma heuristique de la thèse	30
Figure 3 - Essential Elements of Goal-Setting Theory and the High-Performance Cycle (Locke & Latham, 2002)	56
Figure 4 - (Figure 1 dans Article 1) - Méthode d'analyse des entretiens	135
Tableau 1 - (Tableau 1 dans Article 1) - Similitudes des paradigmes du Souverain Bien et du coaching	138
Figure 5 - (Figure 1 dans Article 3) Paradoxe en matière d'éthique du coaching entre conscience et vécu	178
Tableau 2 – (Tableau 1 dans Article 3) – Analyse des problèmes éthiques rencontrés par les Coachs	180
Figure 6 - (Figure 2 dans Article 3) - Résolution des problèmes éthiques en coaching par le cadre	185
Tableau 3 - (Tableau 2 dans Article 3) – Analyse des problèmes éthiques rencontrés par coach	188
Figure 7 - Les compétences processuelles du coaching, ses étapes et dénominations	204
Figure 8 - Le cadre du coaching	206
Tableau 4 - Exemples d'objectifs mal posés / objectifs biens posés	230
Tableau 5 - Synthèse des étapes d'un coaching	257
Tableau 6 - Meta Programs augmenté	270
Tableau 7 - Niveaux logiques de Robert Dilts	281



# CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES

Obtenues par Éveline Bouillon

- Formation La Discipline Positive (Paris, 2016)
- Certifications SL2, SSL et LAP Ken Blanchard (Paris, 2014)
- Certification Life Span Integration (Genève, 2012)
- Certification Formation systémique - ORCS (Paris, 2008)
- Première personne bénéficiant de la Certification Coaching du Syndicat Professionnel des Métiers du Coaching (Paris, 2007)
- « L'Art de Réussir » Robert Dilts Institut Repères (Paris, 2006)
- Certification « Modeling and Coaching » NLP (Neuro Linguistic Programming University - Université de Santa Cruz, Californie, 2007)
- « l'Art du changement » Robert Dilts Institut Ressources (Bruxelles, 2006)
- « La Double Contrainte » Robert Dilts Institut Ressources (Bruxelles, 2006)
- Formation en organisation personnelle - Organisez-vous (France-Californie 2005)
- Master de PNL NLP (Neuro Linguistic Programming University - Université de Santa Cruz – Californie 2004)
- « Pour un leadership responsable » Robert Dilts Institut Repères (Paris, 2003)
- Formation coach et manager coach- Dialogue Coach (Paris, 2002)
- Certifications Core course, High Impact et Leadership Dale Carnegie (Paris, 2001)
- Formation au conseil en image, marketing téléphonique et impact oral (H2A 2001)